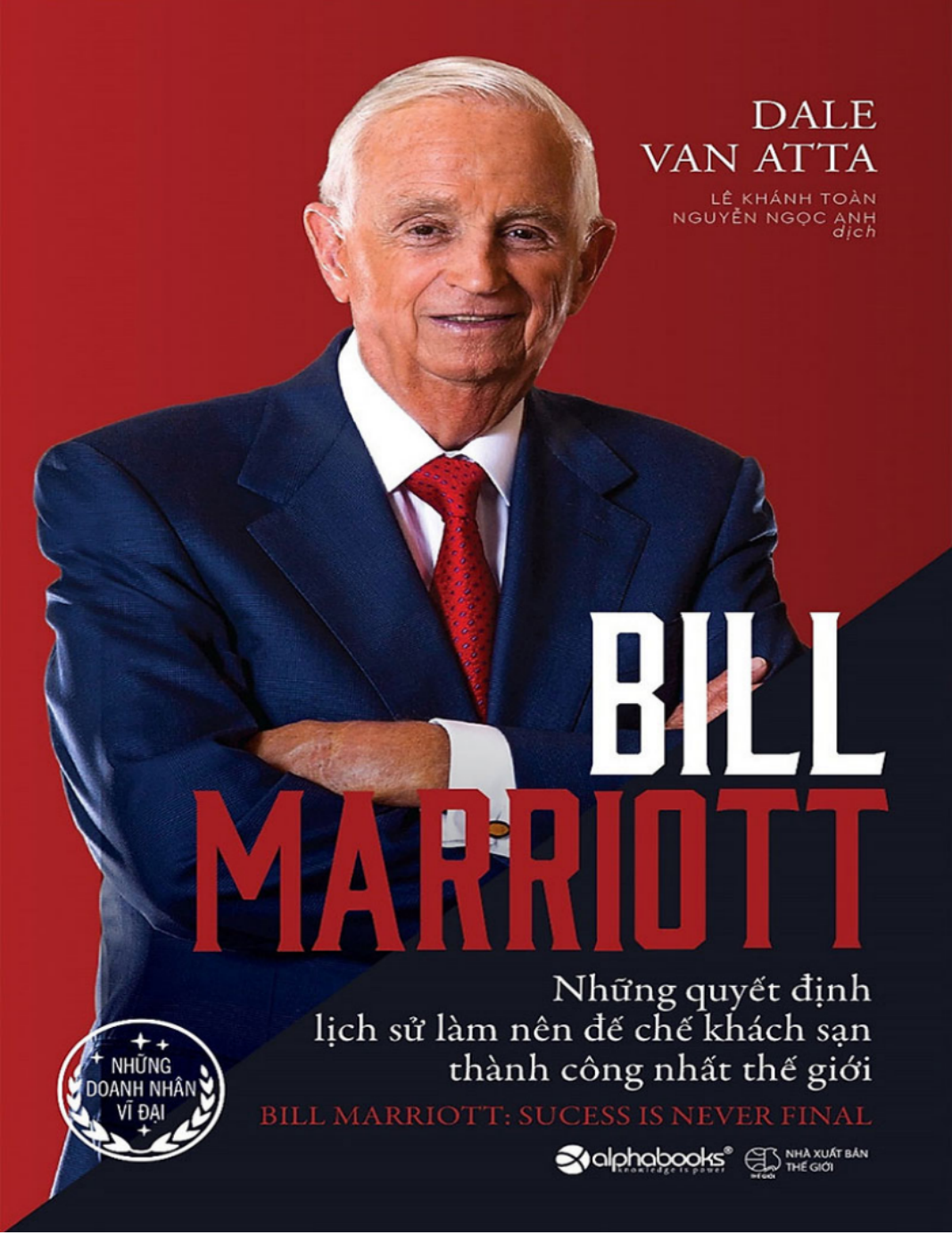

DALE
VAN ATTA

LÊ KHÁNH TOÀN
NGUYỄN NGỌC ANH
dịch

BILL MARRIOTT

Những quyết định
lịch sử làm nên đế chế khách sạn
thành công nhất thế giới

BILL MARRIOTT: SUCESS IS NEVER FINAL

NHỮNG
DOANH NHÂN
VĨ ĐẠI

alphabooks
knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.4.38253841 – Fax: 0084.4.38269578

Chi nhánh:

Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai. Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 0084.8.38220102

Email: marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

BILL MARRIOTT - Những quyết định lịch sử làm nên đế chế khách sạn thành công nhất thế giới

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Hoàng Thị Mai Anh

Sửa bản in: Trung Trịnh

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Vũ Lê Thư

In 3.000 bản, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH In – Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm. Địa chỉ: 352 Giải Phóng, Phương Liệt, quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội. Số ĐKXB: 5254-2020/CXBIPH/04-260/ThG. Quyết định xuất bản số: 1512/QĐ-ThG cấp ngày 28 tháng 12 năm 2020. ISBN: 978-604-77-8705-0. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

www.alphabooks.vn

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung,

Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 38220 334 | 35

Lời nói đầu

KHÔNG GIAN TĨNH LẶNG. Tĩnh lặng đến mức *nguy hiểm*.

Nhưng không ai trên vùng hồ Winnipesaukee xinh đẹp có thể ngờ đến mức độ nguy hiểm của sự tĩnh lặng trong buổi sáng thứ Bảy yên ả năm 1985 đó đối với một trong những cư dân mùa hè nổi nhất vùng này, Bill Marriott.

Bill đã nghỉ hè ở vùng hồ rộng nhất New Hampshire được bốn chục năm. Cha ông, người sáng lập chuỗi nhà hàng Hot Shoppe rộng lớn, mang cả gia đình tới đây từ những năm 1940. Dòng họ Marriott có lý khi coi nơi đây là chốn thiên đường hạ giới. Bằng chứng là đây là nơi duy nhất mà Bill, ở tuổi 53, cảm thấy thực sự thư giãn khi ở đây. Công ty trị giá 3,5 tỷ đô-la của ông có 140.000 nhân sự trên toàn thế giới. Ông đã xây dựng hoặc mua lại 144 khách sạn và khu nghỉ dưỡng, biến Marriott thành chuỗi khách sạn lớn nhất ở Mỹ do công ty sở hữu. Còn hàng chục khách sạn nữa đang được thiết kế hoặc xây dựng. Thêm vào đó là 90 nhà bếp phục vụ 150 hãng hàng không trên thế giới, hơn 1.400 nhà hàng, cung cấp dịch vụ cho 1.400 khách hàng là căng tin trường đại học, bệnh viện và công ty.

Cha của Bill, ông J. Willard, đã sống để chứng kiến những thành công này và bình thản qua đời ở tuổi 84 sau khi dự bữa tiệc nướng bên hồ với gia đình vào ngày 13 tháng 8, mùa hè năm đó. Tang lễ được trang trọng tổ chức tại Washington D.C, với điếu văn từ những nhân vật nổi tiếng như cựu Tổng thống Richard Nixon và mục sư Billy Graham. Đến ngày 24 tháng 8, hầu hết các thành viên trong gia đình Marriott đều vừa từ Washington trở về khu nhà nghỉ hè nằm trên bờ hồ phía bắc.

Một sự kiện quan trọng khác đã được ấn định vào ngày Chủ nhật. Toàn bộ gia đình đều là thành viên của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus (hay còn được gọi là Giáo hội Mặc Môn). Cộng đồng Thánh hữu Ngày sau ở Wolfeboro xung quanh khu hồ

ngày một mở rộng qua thời gian và cuối cùng cũng đủ tiêu chuẩn để có nhà nguyện riêng, vừa mới khánh thành hồi tháng 6. Một người bạn thân của gia đình, Elder Boyd K. Packer, thành viên của Nhóm Túc số Mười hai Vị Sứ đồ, đã hứa với J.W. trước khi cụ qua đời là sẽ hiến tặng riêng cho nhà nguyện. Sau khi phát biểu tại đám tang của cụ J.W., ông cùng gia đình ở tại vùng hồ từ thứ Sáu, chờ đợi lễ hiến tặng ngày Chủ nhật.

Đối với Allie, người mẹ mới trở thành góa bụa của Bill, được ở cạnh một vị sứ đồ là một niềm an ủi lớn lao về mặt tinh thần cũng như một vinh dự đặc biệt. Khi cụ Packer nói muốn đi thuyền vào sáng thứ Bảy, Bill cảm thấy rất vui khi được đáp ứng yêu cầu này. Với ông, ít có khi nào vui hơn lúc lái con tàu Donzi Express màu xanh nhạt trên mặt hồ lấp lánh nắng, tăng tốc hơn 80km một giờ. Những cơn gió liên miên trong ngày khiến mặt hồ nổi sóng bạc đầu, nhưng buổi sáng thứ Bảy đó thật hoàn hảo. Trời mát, hiu hiu gió khiến Bill phải mặc một chiếc áo len.

Sau bữa sáng, ông đi xuống nhà thuyền hai bến đỗ để chuẩn bị chiếc Donzi. Lúc đó là hơn 9 giờ 30 phút sáng, và thường thì ba đứa cháu nhỏ của Bill đã lố nhố trên tàu, mong mỏi được gặp ông. Nhưng sáng hôm đó, Debbie, con gái của Bill, đã giữ chúng lại khi chúng vừa mặc áo phao. Roger Maxwell, vừa là bạn vừa là khách, tay chơi golf chuyên nghiệp kỳ cựu ở một khu nghỉ dưỡng Marriott, từ bãi cỏ đằng sau nhà bước ra và thấy Bill đang bơm xăng từ bể chứa bên cạnh bến.

Chiếc vòi nối liền với một đường ống chạy từ máy bơm xăng mà nhà Marriott lắp gần như chỉ để đổ xăng cho xe của gia đình. Đổ xăng là việc thường nhật của Bill, nhưng buổi sáng hôm đó quá tĩnh lặng, không có gió để xua tan khói xăng, và hơi xăng đã nhỏ vào tàu. Bill không ngửi thấy mùi tích tụ, cũng không biết công tắc đánh lửa của tàu bị lỗi. Khi ông bật công tắc lên để kiểm tra mức xăng, một tia lửa đã bắt xăng.

Vụ nổ khiến cửa sổ văng khắp bờ hồ, và dường như ngọn lửa đã nuốt trọn lấy Bill trong chớp mắt. Bill chắc không thể sống sót. Nhưng rồi, chỉ trong giây lát, Maxwell, nhân chứng duy nhất, nhìn thấy bạn mình lảo đảo bước qua chỗ nước cạn đi vào bờ.

Báo chí nói rằng Bill bị thổi văng khỏi tàu. Nhưng với Bill, người thực sự ở trong đám lửa đó, một phép màu đã xảy ra. Giữa ngọn lửa bùng lên, ông nghe thấy một giọng nói rõ ràng: “Nhảy khỏi tàu đi!”. Thay vì choáng đến sững sờ, ông đã nhảy xuống hồ.

Nghe thấy tiếng phụt của vụ nổ xăng, vợ Bill, Donna, và John con trai ông đã lao ra khỏi nhà và thấy con tàu chìm trong biển lửa. Họ nghĩ Bill khó sống sót. Rồi họ nhanh chóng thở phào nhẹ nhõm khi Bill loạng choạng bước lên từ hồ, da ám khói đen sì, hai bàn tay lủng lẳng, như lời một nhân chứng, trông giống như "quái vật đầm lầy đen".

Trong nhà, bạn gái của John là Angie đang tắm khi vụ nổ xảy ra. Nhìn qua cửa sổ hướng ra bờ nước, cô thấy Bill trồi lên khỏi mặt hồ. Cô nhanh trí hành động, nhảy ra khỏi nhà tắm, giật lấy mấy tấm ga phủ giường, đem vào nhà tắm nhúng sũng nước. Xỏ vội chiếc áo thun và quần đùi, cô lao ra khỏi nhà trong chưa đầy một phút, nhảy bổ xuống sân về phía Bill, lúc này vừa đổ vật xuống bãi cỏ còn Donna và John thì đang chăm sóc cho ông. Chiếc quần chơi golf bằng vải polyester của Bill bị đốt cháy, còn vài mảnh dính trên da, trong khi chiếc áo len, vẫn còn nóng, đã giúp ông không bị bỏng phần thân trên. Lột chiếc áo ra, Angie dùng mấy tấm vải ướt quấn lấy người ông.

Ai đó đã gọi xe cứu thương, nhưng để chạy qua được thị trấn nghỉ dưỡng Wolfeboro đông nghẹt xe cộ sẽ rất mất thời gian. Maxwell vác Bill đang run rẩy vì sốc vào xe và phóng nhanh qua 11km đường làng tới Bệnh viện Huggins. Các bác sĩ và y tá đã được báo động về tình trạng bỏng độ ba trên khắp cơ thể ông cũng như khả năng khói và lửa đã nung khô phổi ông.

Cụ bà Allie, mẹ của Bill, nhanh chóng tới cùng Donna, Debbie và cụ Packer trên chiếc xe đuôi dài của gia đình. Vẫn sợ Bill không thể qua khỏi, gia đình nhờ vị sứ đồ ban phước giới giáo cho Bill, bằng cách xức dầu thánh và đặt tay lên đầu ông. Cụ Packer được truyền cảm hứng tới mức cam đoan Bill chẳng những sẽ sống sót mà còn lành lặn. Cụ còn quả quyết tuyên bố tai nạn này mang một mục đích thần thánh bí ẩn nào đó chưa biết, ngoài phép màu giúp ông sống sót.

Trong suốt những tuần hồi phục đầy đau đớn, Bill có thời gian để suy ngẫm về sự kiện đổi đời này. Ông vốn có một niềm tin mãnh liệt về Chúa, về sự hi sinh mang tính chữa lành của Chúa và về sự thật của Nhà thờ mang danh Đấng Cứu Thế. Ông biết chắc mình đã được cứu sống một cách kỳ diệu, rằng ông đã được dõi theo từ trên cao, rằng ông có một vị trí quan trọng trên đời và gánh trên vai một sứ mệnh bao gồm gia đình riêng, bạn bè, nhà thờ và đại gia đình Marriott.

Trong số những lời chia buồn mà ông nhận được sau cái chết của

cha trước đó gần hai tuần, có một bức thư vô cùng sâu sắc đến từ người bạn của gia đình, Coretta Scott King. Người vợ góa của Mục sư Martin Luther King, Jr., viết: "Tôi cầu Chúa sẽ cứu anh và giúp anh chấp nhận ý nguyện của Người, vì mọi sự hiệp lại đều vì điều tốt, dành cho những ai yêu mến Chúa và được gọi theo ý Người đã định."

Cho đến thời điểm đó, cuộc đời Bill chưa bao giờ dễ dàng. Với ông, kinh doanh vẫn luôn là một chiến trường khốc liệt với đối thủ, biến động giá cả, thị trường lao động, quy định của chính phủ và nền kinh tế bấp bênh. Bao trùm lên tất cả là ngọn lửa dữ dội nhất – tính khí nóng như lửa của người cha ra đời vào thời kỳ Đại Suy thoái, nỗi sợ nợ nần đã khiến ông cụ phản đối rất nhiều quyết định táo bạo mà Bill phải đưa ra để xây dựng đế chế Marriott.

Bây giờ thì chỉ còn một mình ông. Bill không thể biết những năm tháng đầy thách thức phía trước sẽ bao gồm sự tăng trưởng bùng nổ của thập niên 1980; một đợt suy thoái đến mức tê liệt và thị trường chứng khoán Nhật Bản sụp đổ vào đầu những năm 1990 suýt làm ông mất công ty; một vấn đề sức khỏe cá nhân khiến ông suýt mất mạng; những thách thức của một thế giới hậu 11/9, khi khách sạn Marriott của ông nằm giữa tòa tháp đôi bị xóa sổ; và nhiều chuyện khác nữa.

Ông không thể biết rằng rồi có một ngày số khách sạn Marriott lên tới hơn 7.000, và ông trở thành người kinh doanh khách sạn lừng danh số một thế giới. Nhưng những gì ông biết vào ngày hôm đó của năm 1985 đã là quá đủ. Ông biết Chúa yêu mến ông, rằng gia đình và bạn bè yêu mến ông, và nhân viên ghi nhận sâu sắc khả năng lãnh đạo của ông.

Sau này, ông nói về ngày hôm đó: "Tôi nóng lòng muốn quay trở lại ngay với công việc." Ông học được một bài học từ cha mình rằng cuộc đời an nhàn là kẻ thù của sự phát triển, đối với cá nhân cũng như đối với công ty – giống như Bill thường nói: "Thành công không bao giờ có hồi kết."

1

Hành hương và tiên phong

CÔ GÁI ELIZABETH STEWART 21 tuổi khi ấy chưa từng chứng kiến cảnh tượng nào kinh hoàng như vậy trước rạng sáng ngày 15 tháng 11 năm 1850.

Elizabeth đang ngồi trên chiếc *James Pennell*, con tàu khách ba cột buồm của Mỹ chở cô cùng 253 hành khách đi từ Anh đến Mỹ. Sau chuyến hải trình gian nan kéo dài sáu tuần, con tàu cao lớn đi vòng qua mũi Florida và tiến vào vịnh Mexico tới New Orleans, chỉ còn cách đó chưa đầy 160km. Nôn nóng trả khách đúng lịch trình, thuyền trưởng James Jullerton yêu cầu căng hết buồm lên thì gặp bão chỉ ngay sau 4 giờ sáng.

Chỉ trong 10 phút, con tàu tan tành. Cột buồm chính bị đốn ngã nhanh tới mức dây buồm quất qua boong tàu, suýt nghiền nát nửa tá hành khách đang nằm trên giường phía dưới. Mưa xối qua boong tàu vỡ nát, Elizabeth và hành khách dưới boong có thể nghe thấy tiếng con tàu bị xé toạc ngay trên đầu mình. Điều tồi tệ nhất nhanh chóng qua đi, nhưng biển vẫn nổi sóng dữ dội suốt đêm.

Khi mặt trời mọc xua tan mây mù, thủy thủ đoàn và hành khách đều sống sót, nhưng con tàu gặp vấn đề nghiêm trọng. Nó đã bị thổi vào vịnh Mexico và không có bất cứ thiết bị lái nào. Thức ăn và nước uống dự trữ đã cạn. Tới lúc này, đích đến gần trước mắt mà như xa vời vợi.[1]

Đối với Elizabeth Stewart, bà cố của Bill Marriott sau này, cuộc đời chưa bao giờ là dễ dàng. Bà đã trải qua một tuổi thơ nghèo đói và cơ cực ở Colmworth, vùng Bedfordshire thuộc nước Anh. Mẹ chết khi Elizabeth mới lên năm, cha qua đời năm bà 17 tuổi. Năm lên tám, bà bị đậu mùa và cuối năm đó suýt chết đuối trong ao.

Đâu đó trong khoảng thời gian này, các nhà truyền giáo thuộc Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus đã gõ cửa nhà bà. Họ kể câu chuyện hấp dẫn về một cậu bé 14 tuổi tên là Joseph Smith, sống ở ngoài rìa New York năm 1820, đã đọc Kinh thánh và thấy bị thôi thúc phải cầu nguyện về việc nên tham gia nhà thờ nào trong số rất nhiều nhà thờ Công giáo. Khi cậu cầu nguyện trong khu rừng gần nhà, câu trả lời xuất hiện. Cậu nói rằng Chúa Cha và Đức Jesus xuất hiện và bảo cậu đừng tham gia bất cứ nhà thờ hiện có nào cả. Khi kể câu chuyện này, cậu bé bị "chế giễu, thù ghét và hành hạ," theo như cậu kể lại.

Năm 1823, cậu lại nhìn thấy một lần nữa, lần này là thiên thần tên Moroni, từng sống cuộc đời trần thế ở châu Mỹ khoảng năm 400 sau Công nguyên. Thiên thần này bảo với Joseph rằng gần trang trại có một bộ đĩa kim loại, trên đó có khắc lịch sử nghìn năm của một nền văn minh cổ ở châu Mỹ. Joseph tìm thấy bộ đĩa và dịch thành Sách Mặc Môn. Cuốn sách mô tả lần đến châu Mỹ của Jesus sau khi Người phục sinh.

Năm 1830, Joseph Smith xuất bản cuốn sách và lập ra Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Trong vòng một thập kỷ, Smith cử các nhà truyền giáo đi khắp thế giới, tìm kiếm những người cải đạo sang tín điều mới. Các nhà truyền giáo Thánh hữu Ngày sau đã thành công vang dội ở Bedfordshire và những nơi khác tại nước Anh. Elizabeth 12 tuổi và anh trai William 17 tuổi tin vào thông điệp mang tính cách mạng này. William được rửa tội, nhưng Elizabeth thì chờ đến khi đủ 19 tuổi và tự sống độc lập.

Đến lúc đó, Smith bị một đám đông sát hại vào năm 1844, gần cơ sở chính của Giáo hội ở Illinois. Giáo hội được đặt dưới sự chỉ đạo của người kế vị, Brigham Young, người đã chuyển hội viên đến lãnh thổ Utah để tránh bị bức hại thêm do đức tin khác biệt của mình. Young phát lời kêu gọi tất cả tín đồ trong Giáo hội, bao gồm cả những người ở Anh, đến thung lũng Great Salt Lake – Zion – tạo nên một cuộc di tản trên bộ và trên biển kéo dài từ năm 1846 đến năm 1890.

Đến năm 1850, Elizabeth nhận thấy rõ sức hút phải tập hợp với các giáo hữu ở lãnh thổ Utah. Con tàu *James Pennell* giàn vuông được Giáo hội thuê để chở 254 người cải đạo sang Mỹ, khởi hành từ Liverpool vào ngày 2 tháng 10 năm 1850. Chỉ còn lại một đồng shilling sau khi trả tiền cho chuyến đi, Elizabeth không còn tiền để mua thức ăn trên tàu. Theo truyền thống gia đình, bà làm việc trong bếp ăn của tàu để đổi lấy thức ăn.

Đến đầu tháng 11, tàu *Pennel* cập vịnh Mexico, nhưng biển động và hướng gió bất lợi khiến họ không ghé đất liền. Sau đó, cơn bão ập tới. Sau mấy ngày trôi dạt, thực phẩm dự trữ gần như cạn kiệt, tàu *Pennell* được một chiếc tàu kéo tiếp cận và dẫn tới New Orleans. Từ đó, hành khách lên tàu hơi nước ngược sông Mississippi tới St. Louis, và Elizabeth lên bờ cũng chỉ với một đồng shilling trong người. "Tôi phải xoay xở hết sức có thể," bà nhớ lại.

Người giúp Elizabeth "xoay xở" là mối tình đầu của bà, một người đàn ông hết lòng vì gia đình. Chỉ biết rằng bà đã giữ hình ảnh ông đến tận cuối đời để nhắc nhớ tới lòng quả cảm, sự lịch thiệp và tinh thần hi sinh của ông. Một buổi tối nọ, khi Elizabeth đang một tay cầm chiếc đèn dầu, tay kia xách thùng dầu gần 8 lít thì chiếc đèn phát nổ và bắt lửa lên người bà. "Tình yêu của tôi đã chạy tới và đưa tôi ra khỏi ngọn lửa," bà viết. "Anh đã cứu sống tôi, nhưng 18 ngày sau đó anh lại chết vì hít phải khói."[2]

Bà viết tiếp: "Ngọn lửa khiến tôi bỏng nặng và đau đớn khủng khiếp." Trên thực tế, "vết bỏng phải mất ba năm mới lành". Nhưng cũng như sự việc xảy ra sau đó hơn một thế kỷ khi ngọn lửa lớn nhấn chìm đứa chắt Bill Marriott, Elizabeth vẫn toàn mạng. Giống như Bill, quá trình hồi phục của bà thật gian khổ; nhưng kỳ diệu thay, gương mặt bà không hề bị sẹo. Cánh tay bà bị bỏng sâu, nhưng vết sẹo lớn nhất tạo thành hình chữ V, bắt đầu từ cằm kéo dài gần hai tấc xuống tới ngực. Một đứa cháu của bà nhớ lại rằng "cổ bà trong suốt, (phần ngực trên cũng vậy). Người ta có thể nhìn thấy các bộ phận bên trong khi bà thở, và thấy bà nuốt như thế nào."[3]

Elizabeth Stewart Marriott

Sau vụ cháy, Elizabeth ở St. Louis thêm hai năm nữa, làm việc và sống nhờ vào lòng trắc ẩn của người lạ cho đến khi đủ tiền theo xe chở hàng đi qua các đồng bằng rộng lớn vào mùa hè năm 1853.

Cuộc hành trình của bà là điển hình của trường thiên tiểu thuyết tiên phong kiểu Mặc Môn – đói khát, mệt mỏi, nóng nực, đụng độ với người da đỏ, người chết chôn bên vệ đường. Ban đêm, xe được kéo thành vòng tròn để bảo vệ. Sau khi đi bộ suốt ngày bên chiếc xe chất đầy hàng, Elizabeth nhặt phân bò khô để đốt lửa nướng bánh cho cuộc hành trình ngày hôm sau. Quanh đống lửa, những người lữ hành thường hát, ngâm thơ và nhảy múa cùng vài cây đàn violin. Đầu cuộc hành trình, bà kể, "giày của tôi mòn rách hết và tôi phải lấy giẻ quấn quanh bàn chân. Chuyến đi bộ đó kéo dài 2.500 km."

Đoàn xe hàng tới thành phố Salt Lake trong trạng thái loạng choạng mất vài ngày vào giữa tháng 11, và thành viên của đoàn được cư dân thành phố chào đón nhiệt liệt. Elizabeth nghèo kiết. "Tôi không có nhà để về, không tiền bạc và không kế sinh nhai," bà viết. "Tất cả mọi người [ở Salt Lake] đều quá nghèo nên không thể thuê mướn hay bỏ tiền ra giúp đỡ. Tôi xin làm việc trên tàu, miễn là kiếm được thứ gì đó bỏ bụng. Nhưng tôi vẫn không nản chí, vì tôi biết mình phải đến Zion và Phúc Âm là có thật. Chúa Trời đã nghe thấy lời cầu nguyện của tôi và giúp tôi đến được

mảnh đất mình hằng khao khát."

Không tìm được việc làm ở Salt Lake, bà đi về hướng bắc tới khu định cư Kaysville nhỏ bé và chuyển vào ở cùng gia đình anh trai William. Một hôm, khi đang ở trong nhà và nhìn qua cửa sổ, bà thấy một người đàn ông băng qua cánh đồng đi về phía ngôi nhà. Bà viết: "Thần linh thì thầm với tôi: 'Đây là người sẽ trở thành chồng con.'" Đó là em rể của William, John Marriott. Elizabeth kể tiếp: "Vài ngày sau, anh ấy lại tới và ngỏ lời xin cưới tôi làm vợ."

Hậu duệ của Elizabeth – bao gồm cha con J. Willard và Bill Marriott – trưởng thành nhờ những câu chuyện về cuộc hành trình của bà đến với Tân Thế Giới, được kể đi kể lại trong gia đình. Lòng quả cảm dấn thân đó đã có sẵn trong máu của họ. Có lần Bill đã phát biểu trước một đám đông ở nhà thờ rằng: "Tôi thường nghĩ về tiền bối của mình, những người đã góp phần xây dựng nên gia tộc. Sáu trong số tám ông bà cố của tôi đã đi bộ qua các đồng bằng rộng lớn, kéo xe tay hoặc đi bộ sau những cỗ xe hàng phủ kín. Họ đi tìm nơi không bị bức hại. Họ đã nếm trải tình trạng hỗn loạn vô cùng. Nhà cửa, vườn tược bị đốt cháy, thủ lĩnh bị giết, tôn giáo bị cười nhạo và chế giễu. Họ có lý do để ngờ vực tương lai. Họ có lý do để quay về. Nhưng không. Họ tiến bước với niềm tin và lòng dũng cảm. Họ biết công việc sẽ nặng nhọc và niềm tin của họ sẽ tiếp tục bị thử thách. Nhưng họ tin vào Chúa Jesus. Họ nhận lấy gánh nặng cá nhân, tiến bước và đến với Người."[4]

Chính chồng của Elizabeth, John Marriott, là người đã mang đến câu thần chú mà con cháu ông noi theo: "Không có cái gọi là 'Không thể làm được.'" Sự trân trọng John dành cho công việc được phản ánh qua việc ông luôn mặc áo sơ mi trắng, dù đang lao động trên nông trại, trên đồng ruộng hay ở nhà.

Bên cạnh ý chí không nao núng và tận tụy với công việc, John còn có thêm lợi thế là rất khỏe, biến ông trở thành một huyền thoại ở Ogden, Utah, nơi ông sinh sống. Người ta thường thấy ông cùng lúc vác mấy bao lúa mì nặng tới 180kg. Chuyện kể rằng có lần hai gã đàn ông bắt đầu cãi lộn, John can thiệp bằng cách nhấc cả hai lên, mỗi tay một người, đập đầu họ vào nhau rồi nhúng cả hai vào thùng nước, nhờ đó giúp họ bình tĩnh lại. Ông còn được biết tới là đã làm hỏng nhiều chiếc xẻng do cán không trụ được sức nặng mà ông xúc lên.

Khi John hỏi cưới Elizabeth, ông đã có vợ tên là Susannah, nhưng lúc đó Thánh đồ Ngày sau đã khôi phục lại tập quán đa thê của Cựu Ước. Đa số đàn ông trong giáo hội đều không theo tập quán

này – có lẽ chủ yếu là do họ không đủ tiền chu cấp cho nhiều bà nội trợ và hàng chục đứa con. Quan điểm lịch sử thì cho rằng một trong những lý do hình thành tập quán này là nó hỗ trợ cộng đồng chăm sóc một số lượng lớn những phụ nữ đơn thân như Elizabeth, vừa nghèo, đã 25 tuổi, lại không có chút triển vọng nào.

Sau khi lấy chồng, Elizabeth không được chuyển tới nhà mới – người chồng 37 tuổi của bà không đủ tiền để xây nhà cho vợ hai. Thay vào đó, ngôi nhà của cô dâu mới trong năm đầu tiên làm vợ là chiếc giường trên khoang xe hàng. Chỉ một năm sau khi về sống chung, John được Brigham Young giao cho việc lập một thị trấn ở nơi hội tụ của hai con sông Weber và Ogden, cách thị trấn Ogden mới khoảng 5km về phía tây. Ông đưa người vợ đầu, Susannah, và năm đứa con riêng đến một chỗ trú tạm ở khu định cư mới. Đang mang bầu đứa con đầu tiên, Elizabeth ở lại Kaysville cho đến khi có thể đi bộ gần 30km, cõng theo đứa con gái mới sáu tuần tuổi của mình.

John cho thấy ông là một thủ lĩnh bẩm sinh ở khu định cư mới, nơi cư dân quyết định đặt tên là "Marriott". Elizabeth lại một lần nữa sống trong thùng xe hàng ở Marriott sáu tháng, sau đó chuyển tới một căn hầm không có cửa sổ, còn con gái thì phải ngủ trên kệ. Thỉnh thoảng, sau khi đi lấy nước cách chỗ trú khoảng 800m trở về, Elizabeth thấy rắn đã bò lên chỗ nằm của con gái để tìm hơi ấm. Về sau, bà sống trong một căn phòng nhỏ bằng gỗ chỉ cao khoảng 2m có mái lợp bằng cỏ. Mùa đông, căn phòng tạm bợ được che chắn sơ sài tới mức "bánh mì của chúng tôi đóng băng hết cả và phải hơ cho tan băng mới có thể ăn được," Elizabeth nhớ lại.

Tháng 12 năm 1863, khi các bang miền đông nước Mỹ bị kéo vào cuộc Nội chiến, Elizabeth sinh đứa con trai thứ hai, Hyrum Willard, tên thường gọi là "Will". Lớn lên, cậu bé trở nên cứng đầu và nóng tính giống hệt bố. Năm 14 tuổi, Will bỏ ra ngoài sau một lần tranh cãi với John. Cậu nhận làm yên cương ngựa và về sau cưới một người bà con xa ở Marriott tên là Ellen Morris và trở thành một nông dân kiêm người chăn cừu giỏi.

Khi nói về việc Will tán tỉnh Ellen, người ta không thấy lịch sử gia tộc nhắc tới tình yêu. Điều này cũng đúng với cha mẹ họ là John và Elizabeth. Trong cả hai trường hợp, hai người đàn ông nhà Marriott đều có chiều hướng tin rằng họ đang "cứu vớt" các phụ nữ khỏi cuộc sống đơn thân khổ cực. Tuy cả Elizabeth lẫn Ellen đều không sắc nước hương trời, nhưng họ lại là hai viên ngọc trong đá khi những năm đầu đã chứng tỏ mình dư sức thích nghi

với bất cứ khó khăn nào của cuộc sống. Cả hai đôi đều yêu nhau say đắm trong suốt cuộc hôn nhân lâu dài của mình.

John mất không lâu sau khi Will cưới Ellen. Đôi vợ chồng trẻ ổn định cuộc sống tại thị trấn Marriott và có hai con, đứa đầu là Doris ("Dodie") còn đứa sau là John Willard. Khi trưởng thành, cậu con trai được biết đến với cái tên J.W. Marriott, người sáng lập doanh nghiệp nhà hàng trị giá nhiều triệu đô-la. Nhưng trong suốt thời niên thiếu ở Marriott, mọi người đều gọi cậu là Willard.

Năm lên ba, Willard suýt chết vì sốt phát ban, nguyên nhân có thể là do sống cạnh con kênh đầy muỗi. Dodie cũng ốm, đứa thứ ba Ellen cũng vậy (cũng được gọi là Helen). Willard tự coi mình là "người đàn ông của gia đình" ngay từ khi còn rất ít tuổi. Khi mẹ cậu mang thai Helen, bà trèo cây để hái táo và bị ngã gãy chân. Cậu bé Willard trở thành điều dưỡng viên cho người mẹ nằm liệt giường, và mang về bất cứ thứ gì mẹ cần.[5]

Năm 1905, một thay đổi lớn xảy ra, khi cả gia đình chuyển tới "đại điền trang". Là tài sản của một người chăn nuôi ngựa đua ở Ogden, nơi đây đẹp như điểm tham quan của Marriott – 40 héc ta đồng cỏ tươi tốt cùng một căn nhà hai tầng, một chuồng ngựa 20 ngăn và một hàng rào cao màu trắng vây kín khu đất này. Dù không có hệ thống điện nước bên trong, căn nhà mới này vẫn được dân thị trấn coi là biệt thự. Will và đứa con thứ tư của Ellen, Eva, là những người đầu tiên được sinh ra ở đây, tiếp theo là Paul và Kathryn ("Kay").

Khi Ellen mang bầu đứa thứ bảy thì Helen và Eva nghịch diêm và gây ra một đám cháy thiêu rụi toàn bộ tòa nhà. Về sau, khi đã trở thành một người kinh doanh nhà hàng nổi tiếng, Willard vẫn nhớ đám cháy đó và cho rằng ngọn lửa lan ra là do căn nhà quá bừa bộn, nơi lũ gà được phép đi lang thang và vải lanh bẩn chất từng đống. Kết quả là ông trở nên ám ảnh với sự sạch sẽ và ngăn nắp. Nhưng dù Will có thể không gọn gàng, ông lại rất chăm chỉ, và trong vòng sáu tháng đã xây lại căn nhà khác còn lớn hơn trước. Hai đứa con út, Russell và Woodrow ("Woody"), đều sinh ra ở đó, tổng cộng tám đứa.

Will thường chăn cừu ở xa nên Ellen quán xuyến nhà cửa, bếp núc. Gia đình chẳng bao giờ bị đói cả, và Will luôn kiếm đủ tiền trang trải cuộc sống gia đình để hào phóng với con cái. Ông thích đưa cả gia đình đi cắm trại hè trên núi. Vào mùa đông là những chuyến xe ngựa kéo với Will ngồi vắt vẻo một bên, cao giọng hát cùng tiếng chuông leng keng. Toàn bộ trẻ con trong thị trấn nhờ

Will thắp đuốc quanh chiếc ao đóng băng trên đất nhà ông để chúng có thể trượt băng khi trời tối.

Nhà Marriott là gia tộc đầu tiên trong thị trấn sở hữu ô tô – một chiếc xe du lịch Buick 1914. Khi họ lái chiếc xe mới đến nhà thờ, lũ trẻ trường Chúa nhật trèo khắp xe, thậm chí có đứa còn tự tiện vạch chữ cái đầu tên mình lên thân xe để kỷ niệm sự xuất hiện của cỗ xe không ngựa kéo đầu tiên của thị trấn.[6]

Vào mùa đông, Willard đi học không đều, vì nhận lãnh trách nhiệm ở nhà khi cha thường xuyên tới thành phố Salt Lake để phục vụ trong cơ quan lập pháp bang Utah. Willard đi học tới lớp sáu, thường xuyên dậy từ 4 giờ sáng để học bài. Nhưng đến trung học thì bữa có bữa không.

Về việc học tôn giáo, Willard chịu ảnh hưởng của mẹ nhiều hơn. Vào các tối mùa đông, cả gia đình quây quần quanh chiếc lò sưởi lớn, và Ellen thường đọc Kinh thánh cho các con nghe. Tối thứ Bảy, Ellen thường đun nước tắm để lũ trẻ sạch sẽ đi lễ nhà thờ. Hiển nhiên, các con bà sẽ tuân theo giáo lý của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Bà nói với chúng: "Ta thà buộc đá vào cổ và thả con xuống biển còn hơn là để con quên tín ngưỡng và không thực hành hằng ngày suốt đời."

Từ bé, Willard đã thể hiện rõ tinh thần doanh nhân bẩm sinh. Sau khi giúp gia đình trồng củ cải đường và chăm sóc bò với cừu, Willard sắp xếp thời gian để kiếm tiền, chẳng hạn như nuôi thỏ và gà, sau đó bán chúng gần Ogden. Cậu chứng tỏ tài năng giống như Tom Sawyer trong việc quản lý các em. Khi phải làm những công việc kinh khủng như làm cỏ và tỉa thưa củ cải đường, Willard hứa thưởng cho các em một cốc soda mát lạnh nếu chúng làm được việc. Để công việc lại cho mấy đứa em, Willard vào thị trấn, mua soda, và khi quay về đặt chai xuống dòng suối chảy qua khu đất nhà mình. Bọn trẻ có thể nhìn thấy phần thưởng của chúng trong lúc làm việc.

Chăn cừu là công việc làm ăn của gia đình, và Willard có tố chất bẩm sinh giống cha. "Cha tôi luôn trao cho tôi trách nhiệm của một người đàn ông," cậu nói. "Cha thường bảo tôi phải làm gì, nhưng chẳng bao giờ nói nhiều về việc tôi phải làm như thế nào, cũng chẳng cho ai đó đi cùng để chỉ cho tôi. Tự tôi phải tìm hiểu lấy."[7] Nếu Willard không làm vừa lòng cha, ông sẽ bị đòn. Có lần cậu bị nhốt vào tủ quần áo hai tiếng và phải đi ngủ mà không được ăn tối. Willard thừa hưởng nét tính cách cứng rắn đó của cha mình.

Năm 13 tuổi, Willard đã phải đi xa để giao hàng tiếp tế mùa hè tới một đồng cỏ trên núi cao, nơi những người chăn cừu Basque chăm đàn cừu của Marriott. Đối với Willard, quãng thời gian đó thật nhiều cảm xúc, đầu đội chiếc mũ chăn cừu lớn, mặc chiếc quần da phủ len, khẩu súng lục treo bên hông, súng trường và cuộn dây thừng bên yên ngựa. Một đêm nọ, có một con rắn chuông trườn dưới túi ngủ của cậu. Sáng hôm sau, khi phát hiện thấy con rắn, Willard bắn ba phát vào con rắn chuông 14 feet và giết chết nó, còn những người Basque thì hết sức kinh ngạc vì chưa bao giờ thấy một con rắn to như vậy. Một con rắn khác thì cứu Willard khỏi thói quen hút thuốc, ông kể đùa lại như vậy. Một hôm, khi đang nhai một cuộn thuốc lá mà mấy người Basque mời thì Willard nghe thấy tiếng một con rắn đuôi chuông gần con ngựa. Sửng sốt, ông nuốt luôn nùi thuốc khủng khiếp đó, và từ đó ghét thuốc lá.[8]

Mùa hè năm sau, khi lên 14, Willard đến dãy núi cao và thấy gấu bắt mất mấy con cừu. Willard và một người chăn cừu Basque tên là Manuel đã lần theo dấu vết còn mới của con gấu nâu từ chỗ con cừu chết dẫn lên núi. Địa hình dốc tới mức họ phải xuống dắt ngựa. Tới một điểm, họ nghe thấy tiếng rầm rập chạy về phía mình. Trong khi Manuel giữ cho hai con ngựa đứng yên, cậu bé Willard cầm súng nhìn thấy một con gấu con vọt ra, theo sau là gấu mẹ giận dữ. Nó chồm lên rồi lao về phía trước, còn Willard nổ hai phát súng, cả hai đều trúng đích. Con gấu con lao vọt lên cây, và họ nghe thấy tiếng rầm rập còn lớn hơn, Manuel bảo đó là gấu bố đi tìm con. "Cậu phải bắn con gấu con đi," Manuel giục, và Willard bắn. Con gấu đực lớn hơn lập tức quay đầu xuống núi. Da gấu được treo để phơi khô trong một cửa hàng thịt ở Ogden, và một bài báo kể chuyện về cậu bé giết hai con gấu trong cùng một ngày.[9]

Khi cha cử cậu một thân một mình lên tàu cùng hàng ngàn con cừu đi San Francisco để bán, Willard chỉ mới 15 tuổi. Đây là một cuộc thám hiểm giúp cậu mở mang tầm mắt ra thế giới bên ngoài vùng Utah thôn dã. Cậu chạy dọc trên nóc con tàu đang chạy chỉ với một cây sào, nhảy từ toa này sang toa khác để sắp xếp lại lũ cừu ngã nhào vào nhau mỗi lần tàu phanh. Tại San Francisco, Willard mua bộ vest đầu tiên của mình có kèm quần dài. Cậu khám phá khu phố Tàu, chứng kiến các ổ thuốc phiện với những gã đàn ông hút tẩu và ánh mắt lờ đờ. Cậu ăn những món ăn lạ nơi cầu cảng, đi phà tới Sausalito, và kinh hoàng chứng kiến cảnh chiếc máy bay một lớp cánh quay vòng trên vịnh rồi lao xuống biển.

Sau đó, cậu đi lang thang khắp Hội chợ Thế giới 1915, tên gọi chính thống là Triển lãm Quốc tế Panama-Thái Bình Dương, chào mừng lễ khánh thành kênh đào Panama. Nơi đây đã "nhồi vào đầu tôi những giấc mơ du lịch và thành tựu, những thành phố rực sáng, những người kiến tạo và làm rung chuyển thế giới không bao giờ phải cuốc luống củ cải đường dưới cái nắng chói chang của Utah, hay cưỡi ngựa chăn cừu qua một đám bụi trắng nghẹn họng," Willard viết trong nhật ký.[10]

Năm sau đó, ở tuổi 16, Willard đưa cừu lên tàu đi bán ở Omaha. Dọc đường, một người soát vé đo chiều cao của cậu và quả quyết rằng cậu còn quá bé để đi một mình, sau đó buộc Willard phải xuống tàu ở Cheyenne trong khi lũ cừu tiếp tục đến Omaha. Không nao núng, Willard bắt chuyến tàu tiếp theo đến Omaha và thấy lũ cừu của mình đã bị lẫn với cừu của người khác. Cậu giải quyết vấn đề bằng cách tách những con cừu lớn nhất khỏi đàn và tuyên bố chúng thuộc về gia đình Marriott.

Khi còn ở nhà, Willard là đứa trẻ duy nhất trong nhà được phép lái xe. Do vậy, cậu tự coi mình là chủ nhân không chính thức của chiếc Buick. Cha cậu đặt cậu ngồi sau tay lái từ khi chân của Willard còn chưa chạm sàn – điều này gây tức giận cho viên cảnh sát trưởng của thị trấn, người bị cụt một chân tên là "Peggy" với tài sản chỉ có một cỗ xe do con ngựa pony Shetland kéo. Peggy thường vẫy Willard xuống và giáo huấn cậu một bài về lái xe an toàn.

Nhưng các đặc quyền lái xe của Willard đột ngột chấm dứt không lâu sau khi cậu bước sang tuổi 19, vì Will và Ellen phải bán chiếc Buick quý báu để gom tiền cho một sự kiện quan trọng trong đời cậu – sứ mệnh truyền giáo hai năm.

2

Quầy bia rễ[I]

[i]. Từ gốc là root beer, là một dạng bia rễ với nồng độ cồn thấp làm từ rễ của cây sassafras là thành phần chính. (ND)

CUỐI NĂM 1918, trong nhà Marriott không còn mùi bánh nướng mà chỉ có mùi ốm đau. Không chiếc giường nào trống; từ Woody bốn tuổi cho tới Willard tám tuổi và Doris 20 tuổi, cả tám đứa trẻ đều ho, vài đứa sốt, vài đứa chảy máu cam. Will và vợ, Ellen, không còn đủ sức rời giường để chăm sóc lũ trẻ nữa. Trước cửa ngôi nhà là một lá cờ tạm làm bằng giẻ, và trên tấm biển đóng cạnh cánh cửa là lời cảnh báo to tướng viết đúng một chữ: "CÚM."

Cả gia đình Marriott trở thành nạn nhân của dịch bệnh chết người đôi khi được gọi bằng cái tên "cúm Tây Ban Nha". Đó là một loại virus nguy hiểm đến mức chỉ trong chưa đầy một năm, số người chết vì cúm còn nhiều hơn vì bệnh dịch hạch – "Cái Chết Đen" tràn lan trong suốt thế kỷ XIV. Trước đó, chưa có thứ gì – bệnh tật, đói kém, thảm họa tự nhiên hay chiến tranh – lại khiến nhiều người chết trong một thời gian ngắn như vậy. Một phần năm dân số thế giới bị mắc bệnh cúm nguy hiểm này, và hơn 50 triệu người tử vong.

Theo thông tin còn xác minh được, đại dịch này lần đầu tiên xuất hiện ở Utah vào đầu tháng 10 năm 1918. Lây nhiễm lan nhanh đến mức tới giữa tháng 10, các bệnh viện không còn chỗ trống. Hầu hết mọi người đều được cách ly ở nhà và được yêu cầu treo "cờ cúm". Qua tháng tiếp theo, dịch có vẻ đã dịu đi ở Utah, nhưng rồi Thế chiến I kết thúc vào ngày 11 tháng 11, và đội ngũ nhân viên y tế không thể nào ngăn các đám đông tụ tập ăn mừng ở mọi thị trấn và thành phố. Chỉ trong một vài ngày, làn sóng lây nhiễm thứ hai xảy ra, tồi tệ hơn cả lần đầu. Quá tuyệt vọng, sau lễ Tạ ơn,

các lãnh đạo Ogden đã đóng cửa hoàn toàn thành phố, nội bất xuất, ngoại bất nhập.[1]

Khi Willard đang học năm thứ hai tại trường trung học Weber Academy, đại dịch cúm bùng phát. Những lần cậu vắng mặt do đi chăn cừu vào mùa xuân và thu hoạch củ cải đường vào mùa thu, việc học đã "chập chờn rồi", Willard viết.[2] Nhưng khi trường học bị đóng cửa do dịch bệnh suốt bốn tháng, Willard không còn khả năng tốt nghiệp vào mùa xuân 1919. Cuối cùng, dịch bệnh cũng lắng xuống vào mùa xuân đó.

Willard không nản chí vì kế hoạch tình nguyện phục vụ hai năm cho Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus sau khi bước sang tuổi 19 vào tháng 9 năm 1919. Cậu được phân công tới Hội truyền giáo Eastern States, có trụ sở tại New York. Cha cậu lo rằng gia đình Marriott không thể xử lý hai gánh nặng tài chính của một sứ mệnh – thiếu vắng sự giúp đỡ của Willard ở nhà, cộng với chi phí chu cấp cho cậu khi đi xa. Nhưng Willard thuyết phục cha tin rằng đây là việc nên làm. Will đồng ý và bán chiếc Buick yêu quý, còn Ellen bán đi tài sản quý giá duy nhất của bà, một chiếc đồng hồ vàng và sợi dây chuyền thừa kế từ mẹ. Khoản tiền này được dùng để mua đồ đạc cho Willard, một chiếc mũ quả dưa mới, mấy cái áo sơ mi trắng bảnh bao cổ cứng, một chiếc áo khoác và quần, cùng một đôi giày đen mới toanh. Khoản tiền còn lại mua vé tàu cho cậu đi New York và trang trải trong vài tháng.

Con tàu vào ga Hoboken thuộc New York đầu tháng 11. Willard bắt tàu điện ngầm chạy dưới sông Hudson tới Brooklyn để nhận bổ nhiệm từ chủ tịch truyền giáo của mình, George McCune. Cậu ở lại viện truyền giáo Brooklyn một tuần để đào tạo. Trong suốt tuần đó, cậu đến thăm một người bà con tên là Laura Bushnell, sống với chồng tên George trong một căn hộ lớn hơn ở đại lộ West End. George là Phó chủ tịch kiêm trưởng ban tài chính của công ty J.C. Penny đang lên như diều, vừa mới chuyển trụ sở từ Salt Lake về New York cách đó năm năm. Đây là mối liên hệ gia đình rất ngẫu nhiên đối với vị doanh nhân tương lai.

Để thực hiện nhiệm vụ đầu tiên, anh hai nhà Marriott đi tàu hỏa tới Burlington, Vermont, và nhanh chóng thích nghi với công việc – và học được tính khiêm nhường. Trong ngày thứ sáu ở Burlington, Willard viết trong cuốn nhật ký được giữ chân thực của mình: "Tôi bắt đầu nhận ra tiếng gọi thần thánh của mình và trách nhiệm hoàn thành nghĩa vụ của bản thân. Tôi có thể thấy rõ những lần mình vượt qua giới hạn, và nếu tôi không dừng lại thì sẽ ra sao." Cậu nhanh chóng thể hiện nhiệt huyết trong công việc –

đôi khi quá mức. Trong một chuyến tàu tới Hyde Park, New York vào đêm Giáng sinh, Willard rủa một người đàn ông xuống địa ngục vì không lắng nghe thông điệp trong Phúc Âm. Một đêm ở Burlington, cậu nhận được một cú điện thoại đáng sợ từ gia đình Mathers, hội viên Giáo hội. Cô con gái tên Ruth của họ ngã từ một vách đá cao 13m bên cạnh hồ Champlain. Bác sĩ nói với cha mẹ cô rằng cô sắp chết. Willard đến nhà họ và yêu cầu được ở một mình với Ruth đang bất tỉnh, nơi cậu cầu xin Chúa hãy cho cậu biết mình nên làm gì. Sau đó cậu đặt tay lên đầu cô theo cách ban phước của các mục sư Thánh hữu Ngày sau và đảm bảo với cô rằng cô sẽ sống. Chưa đầy nửa giờ, Ruth tỉnh dậy và đòi uống nước. Điều này củng cố mạnh mẽ niềm tin của Willard vào Chúa và vào chính bản thân cậu.

Cùng những điểm thú vị, lao động truyền giáo cũng rất cực nhọc. Ra khỏi giường từ sáng sớm, từ khi nhiệt độ ngoài trời đang là âm 20 độ, Willard cùng đạo hữu đi thuyết giáo tới từng nhà và từng góc phố. Con trai thứ hai nhà Marriott đã thất bại hoàn toàn trong lần thuyết giảng đầu tiên trên phố. “Suốt 15 phút, chúng tôi chỉ nói với bốt điện thoại và đèn điện. Chẳng ai dừng lại cả,” Willard viết.[4] Vài tuần sau, một cuộc gặp mặt khác trên phố đã thu hút một đám đông thù địch ngày một đông tới mức thu hút sự chú ý của báo chí địa phương. Biên tập viên của tờ *Herald Reporter* ở Rutland mời các nhà truyền giáo về văn phòng để trò chuyện về tôn giáo, sau đó viết một bài báo vui vẻ về nỗ lực của họ.

J.W. Marriott (trái) với đạo hữu Hugh Colton, đối tác kinh doanh tương lai của ông.

Thông thường, phản ứng của mọi người đi từ không quan tâm tới giận dữ với các nhà truyền giáo. Khi Willard đến thăm một phòng chụp ảnh địa phương, tay chụp ảnh bảo với cậu rằng hắn ta "thà bị bắn còn hơn trở thành một người Mặc Môn". Một người phụ nữ giận dữ "dập cửa vào các ngón tay của tôi", trong khi một người khác "hành xử hết sức thù địch. Bà ta đóng sầm cánh cửa và tôi hét lên rằng bà ta nên hối hận vì đã đóng sầm cánh cửa trước mặt tôi. Bà ta điên cuồng lao ra và bảo chúng tôi cút ngay đi chỗ khác. Rồi thả chó ra đuổi chúng tôi."[5]

Ở Colchester, gần Burlington, Willard đã có trải nghiệm đau lòng nhất về sứ mệnh của mình. Những người phản đối trong thị trấn liên kết lại vì ác cảm với Thánh hữu Ngày sau. Willard cùng đạo hữu thận trọng đi vào thị trấn vào ngày 16 tháng 6 năm 1920 và tiến hành vài vụ truyền giáo riêng, nhưng tin đồn về sự xuất hiện của họ đã lan nhanh. Một gia đình ân cần chào đón mời họ ở lại ăn tối và nghỉ ngơi, nhưng chẳng bao lâu ngôi nhà đã bị một đám đông giận dữ bao vây. Chủ nhà mạo hiểm bảo vệ các nhà truyền giáo còn hai chàng trai trẻ vội vã rời đi, trốn trên cánh đồng.[6]

Suốt đêm tối mịt mù đó, họ nghe thấy tiếng chửi thề và nguyền rủa "bọn Mặc Môn bẩn thỉu"; và thỉnh thoảng là cả tiếng súng trường. Có lúc khi tình hình dịu lại, hai nhà truyền giáo đã đứng dậy để nghe ngóng tình hình thì nghe thấy tiếng bước chân quanh mình. Đạo hữu của Willard đá vào cái bóng gần nhất – một con bò rống lên vì đau. Willard kể lại rằng khi mặt trời lên, sau khi "lên xuống mấy ngọn đồi, trèo qua và bò dưới hàng rào rồi lội qua đám cỏ đẫm sương"[7], họ cũng thoát khỏi đám người truy đuổi. Dường như việc bị ngược đãi chỉ khiến Willard thêm tận tâm. "Thời điểm duy nhất tôi thực sự hạnh phúc là khi truyền đạo," Willard viết.[8]

Cho đến khi kết thúc sứ mệnh, Willard đã gặp vô số những người có ảnh hưởng lớn, trong đó có Babe Ruth, người đã đánh quả bóng ghi điểm trực tiếp lần thứ 140 về phía nhà truyền giáo đang sửng sốt.

Ruth đang ở giữa thời kỳ mà một số nhà sử học cho là mùa bóng thành công nhất của anh, dẫn dắt đội New York Yankee giành chức vô địch liên đoàn đầu tiên. Vào ngày 30 tháng 7, đội Yankee gặp đội Cleveland Indians trên sân nhà. Hồi hộp được xem Sultan of Swat[i] chơi chỉ một lần, không hiểu bằng cách nào mà Willard và đạo hữu xoay xở được hai chỗ ngồi trong khán đài kín mít lên tới 38.000 người, và Bambino[ii] đã đánh một cú ăn điểm trực tiếp.

[i]. *Biệt danh của cầu thủ bóng chày Babe Ruth. (ND)*

[ii]. *Một biệt danh khác của Babe Ruth. (ND)*

"Tôi đang ước Babe Ruth đánh một cú ăn điểm trực tiếp thì anh ta đánh bóng thẳng về phía tôi," Willard hào hứng viết trong nhật ký. "Chúng tôi đang trên khán đài. Tay tôi bận cầm áo khoác và sách nên không chộp được, vì thế bóng văng trúng đầu người ngồi cạnh tôi. Anh ta ngã vật ra mất vài phút. Giá mà tôi kịp bỏ áo khoác xuống để đỡ lấy bóng, nhưng chuyện đó quá bất ngờ."[9]

Willard chưa bao giờ kể cho bất cứ ai trong gia đình nghe về thời khắc đó, có thể vì đã không kịp bỏ áo khoác xuống và bắt lấy trái bóng. Nhưng hơn hầu hết các thời khắc khác trong thời thanh niên của mình, điều này ngầm tiên đoán về sự khác biệt sau này giữa J.W. và Bill con trai mình. Người cha thì thận trọng và kỉ luật, không bao giờ chơi trò thả mồi bắt bóng. Bill thì mạo hiểm, có thể đem công ty ra đặt cược.

Mùa hè năm 1921, J.W. nhận được thư của mẹ báo rằng khi 100 đô-la cuối cùng họ gửi cho Willard hết thì có thể anh sẽ phải về nhà. Hai tuần sau, cha gửi thư bắt anh phải về nhà vào tháng 8 để học đại học. Rồi một lá thư khác của mẹ vào tháng 8 nhắc anh về những hi sinh mà gia đình dành cho mình. Willard nghĩ mãi không biết phải làm gì. Cuối cùng, chủ tịch hội truyền giáo quyết định giúp đỡ, cho anh về nhà khi còn 10 tuần nữa mới hết hạn hai năm.

21 tháng đó đã thay đổi Willard vĩnh viễn. "Tôi đã phát triển ngoài sức tưởng tượng – từ thần thái, vốn từ, kiến thức, tâm linh cho đến cách làm việc với mọi người," Willard mô tả lại.[10]Không phải ngẫu nhiên mà anh đã có thêm nhiều người bạn mới đóng vai trò chủ chốt trong các dự án kinh doanh đầu đời của mình, trong đó có Franklin Richards, người đã giới thiệu anh vào nghề cung ứng thực phẩm, và đạo hữu truyền giáo Hugh Colton, người về sau trở thành cộng sự đầu tiên thành lập doanh nghiệp nhà hàng gia đình. George Bushnell, thành viên quản trị công ty J.C Penney và là anh em đồng hao, cũng là một nhà đầu tư thời kỳ đầu đã giới thiệu anh với một nhà đầu tư kiêm cố vấn chủ chốt, Earl Sams, và vùng hồ Winnipesaukee ở New Hampshire.

Cuối cùng, một điểm dừng chân ở Washington, D.C., trên đường về nhà sau khi thực hiện sứ mệnh truyền giáo, đã gợi ý cho anh chọn đây là vị trí tốt nhất để khởi nghiệp kinh doanh nhà hàng mà người con trai Bill sau này mở mang thành một đế chế khách

sạn quốc tế.

Willard bước sang tuổi 21 vào cái ngày anh rời khỏi con tàu của hãng Đường sắt Pennsylvania ở Ga Union và lần đầu tiên nhìn thấy Washington, D.C. Anh chưa từng nghĩ đến chuyện sẽ sống ở miền Đông, chứ đừng nói đến việc khởi nghiệp ở đó, vì vậy anh nghĩ đây là cơ hội duy nhất để được nhìn ngắm thủ đô.

Sáng hôm sau, anh nhảy lên một chiếc xe buýt tham quan, đi một vòng từ nghĩa trang Arlington, Nhà Trắng, tới khu nhà của những nhà lãnh đạo quan trọng nhất thủ đô, trong đó có Reed Smoot, nghị sĩ tôn kính người Utah mà về sau trở thành cha vợ của Willard. Trong hồi ức, hình ảnh đáng nhớ nhất đối với Willard là một người bán hàng xe đẩy rất chăm chỉ, luôn tay chân phục vụ du khách muốn mua nước chanh và kem trong cái nóng oi bức. Ký ức đó về sau khiến Willard kết luận rằng D.C là nơi dành cho bia rẽ.

Quay về nhà ở Utah, Willard đối mặt với hai trở ngại trong kế hoạch đi học đại học của mình – anh không có tiền và không có bằng phổ thông. Nhìn thấy tiềm năng ở chàng trai này, một giáo sư Đại học Weber ở Ogden đã sắp xếp cho anh làm việc và học trong trường để có thể lấy tín chỉ trung học và đại học. Anh bắt tay vào học, trở thành chủ tịch hội sinh viên và tốt nghiệp hệ hai năm vào năm 1923.

Mùa hè năm đó, Willard và một người bạn nhận công việc bán hàng cho Nhà máy len Baron và được cử tới trại đốn gỗ ở bắc California để bán quần dài lót len cho dân làm gỗ. Cứ đến trại nào, họ lại chọn hai người thợ gỗ khỏe nhất và thách những người này xé rách được quần. Chẳng ai xé nổi cả, vì vậy đơn hàng cho bộ áo liền quần trị giá 22 đô-la cứ thế dày lên. Hai cộng sự thận trọng nhanh chóng nhận ra rằng họ phải thu tiền hàng vào thứ Bảy, ngay sau khi thợ đốn gỗ nhận lương và trước khi họ bắt đầu đi uống rượu và đánh bạc. Vào mùa hè năm đó, hai người bạn mỗi người kiếm được 3.000 đô-la khi miệt mài làm việc 18 tiếng một ngày.[11]

Đến mùa thu, Willard được nhận vào Đại học Utah ở thành phố Salt Lake, đại học công lập lâu đời nhất ở phía tây sông Missouri. Anh em bằng hữu của anh ở hội kín Phi Delta Theta có cả các đạo hữu truyền giáo Hugh Colton và Franklin Richards, những người đã thuê anh làm việc cho một công ty cung ứng thực phẩm cho các trường đại học – lần thử sức đầu tiên của anh trong ngành thực phẩm. Mùa hè năm sau, Willard trở về với nghề len và một

lần nữa kiếm được 3.000 đô-la.

Rủng rỉnh tiền bạc và hào hứng về việc có thể theo hết chương trình đại học, Willard về nhà vào cuối mùa hè, nhưng nhiệt huyết của anh đã bị rút cạn. Trước đó, cha anh đã vay mượn để mua một đàn cừu 3.000 con ở Elko, Nevada, và đàn cừu cần được chở tới Tremonton, Utah. Will không tin ai ngoài cậu con trai có thể làm tốt việc đó, vì vậy Willard đành gác sách bút lại. Với sự trợ giúp của hai người chăn cừu Basque, anh lùa đàn cừu qua mấy tháng mùa đông lạnh giá, từ tháng 10 tới tháng 5. Có đêm anh suýt chết cóng, rồi mất 500 con cừu do thời tiết, sư tử, chó sói và nước nhiễm độc. Cuối cùng Willard cũng thành công, nhưng phần lớn số cừu này bị bán đi để trả tiền vay ngân hàng. Sau chuyến lùa cừu đó, Willard hình thành bản năng nghi ngờ chuyện nợ nần, điều sẽ ảnh hưởng rất lớn tới những quyết định kinh doanh trong tương lai của công ty Marriott.

Sau chuyến lùa cừu đó, anh đăng ký làm công việc mùa hè tại Nhà máy len Baron, được đưa lên làm giám sát cấp quận ở bảy bang, và nhanh chóng xây dựng được một đội ngũ bán hàng gồm 45 sinh viên Đại học Utah. Dù vị trí này không có lương nhưng hoa hồng bán hàng năm đó của anh vẫn đạt gần 5.000 đô-la. Khoản tiền để dành này cho phép anh hoàn thành năm thứ hai đại học. Điểm sáng của năm đó là ngày anh vòng qua một góc phố và phát hiện một cô gái mảnh khảnh mặc chiếc váy màu xanh lá cây làm tôn thêm đôi mắt màu nâu xinh đẹp cùng mái tóc nâu dày.

“Đó là mẫu con gái mà tớ muốn lấy làm vợ,” Willard nói với một người bạn, và người đó trả lời rằng Allie Sheets hoàn toàn ở ngoài tầm với của một gã chăn cừu.

•

Vài thập kỷ trước cuộc gặp gỡ tình cờ đó, một góa phụ ở Westvale, Yorkshire, Anh, đang nuôi sáu đứa con nhỏ và nhìn tương lai bằng con mắt ảm đạm. Cuộc đời Martha Hirst Taylor thay đổi hoàn toàn khi chú ý tới lời kêu gọi di cư tới Utah của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Năm 1888, bà cùng các con thực hiện chuyến hành trình dài vượt biển, vượt đất liền tới thành phố Salt Lake. Mười một năm sau, con gái của Martha là Alice lấy Edwin Sheets. Ba năm sau khi sinh được một cậu con trai, Alice và Edwin sinh thêm đứa thứ hai và cũng là đứa út, đặt tên là Alice, nhưng mọi người vẫn gọi cô bé là “Allie” để phân biệt với mẹ.

Khi Allie chưa được một tuổi, cả gia đình theo Edwin tới trường

luật thuộc Đại học Chicago. Khi họ quay về Salt Lake, Edwin bắt đầu hành nghề luật sư. Ông còn là mục sư của một giáo đoàn Thánh hữu Ngày sau, và khi dịch cúm Tây Ban Nha tràn vào Utah, Edwin đi thăm người bệnh rồi bị lây do không quan tâm phòng bệnh. Ông chết ở tuổi 44 vì bệnh viêm phổi và cúm. Vài tháng trước khi mất, trong giấc mơ Edwin thấy có người nói muốn ông "sang bên kia" để thuyết giảng cho linh hồn của binh sĩ tử trận trong Thế chiến I. Ông chia sẻ giấc mơ này với một người bạn, sau đó bắt người này thề phải giữ bí mật cho đến sau khi ông mất.

Sự tôn kính cao cả dành cho Edwin Sheets thể hiện rõ qua thực tế rằng giữa muôn vàn cái chết vì bệnh cúm xảy ra tại thời điểm đó, tờ *Deseret News* vẫn dành một bài viết về cái chết của Edwin: "Ông dành cả cuộc đời thực tâm phụng sự mọi người, và dù ông tuổi đời còn trẻ, song những người bạc đầu vì tuổi tác cũng khó mà vượt qua được kinh nghiệm lâu năm cùng sự tận tụy đối với bổn phận của ông."[12]

Edwin đảm bảo tốt tài chính cho gia đình nên người vợ góa Alice của ông có thể dành toàn tâm toàn trí cho tôn giáo và từ thiện. Bà vận động thành công giáo hội xây một bệnh viện nhi và làm thiện nguyện không mệt mỏi cho bệnh viện đó.

Dù mất cha nhưng Allie Sheets không hề mất đi các đặc quyền và cơ hội. Cô học xuất sắc ở trường và học piano với người đánh piano cho Ca đoàn Nhà thờ Mặc Môn. Cô học chữ Latinh và hình học cho vui và bỏ qua năm cuối trung học. Năm 15 tuổi, cô đăng ký vào Đại học Utah. Đến tuổi 18 chín muồi, thẻ khiêu vũ của cô đã kín mít và mục tiêu của cô là cưới một bác sĩ.

Chắc chắn là cô không hề môn đăng hộ đối với Willard, nhưng anh chàng không hề nao núng và ngượng ngùng về dòng dõi của mình. Trong lần hẹn hò đầu tiên, Willard cho cô xem ảnh đàn cừu của mình. Rồi anh đưa cô lên núi để ngắm đàn gia súc của gia đình – nhưng Allie không hề biết rằng thực ra đó là gia súc của ngân hàng. Mùa hè mà Willard tốt nghiệp, anh cầu hôn và Allie nhận lời.

Họ dành phần lớn thời gian yêu nhau ở khu tái định cư mới và đó là mốt ở Salt Lake. Nơi đây được gọi là "A&W" (tình cờ lại trùng với chữ cái đầu tên của hai người), và người ta bán những cốc bia rễ mát lạnh giá 5 xu. Công việc kinh doanh đang bùng nổ – 5.000 đơn một ngày – và Willard nhớ lại người bán hàng xe đẩy mà anh từng thấy trong ngày nóng nực đó ở Washington, D.C. Đối với Willard và Allie, cuộc hôn phối trong hình dung giữa sản phẩm

(A&W) và vị trí (D.C.) trở thành khởi đầu của một giấc mơ.

A&W là sáng tạo của doanh nhân người California tên là Roy Allen, ông này mua công thức bia rễ của một nhà hóa học về hưu ở Arizona. Ông thử bán tại một quầy ven đường trong suốt một cuộc diễu hành của các cựu chiến binh và nhanh chóng trở thành nhà cung cấp bia rễ cho 5-6 cửa hàng ở trung tâm California. Sau đó, vào năm 1923, Allen phát minh ra quầy ăn phục vụ khách ngồi trong ô tô. Tại thời điểm đó, Allen hợp tác với một nhân viên của mình tên là Frank Wright, vì vậy họ đặt tên cho món đồ uống này là "A&W". Khi Willard và Allie nhấm nháp món bia rễ ở thành phố Salt Lake, Allen đã đi tiên phong về khái niệm nhượng quyền cửa hàng nước ngọt. Người bà con của Willard là Sherman Marriott mua nhượng quyền cho Fort Wayne, Indiana. Quan trọng hơn, đạo hữu truyền giáo của Willard là Hugh Colton, lúc này đang học trường luật thuộc Đại học George Washington ở Washington D.C., bắt đầu giục Willard cùng tham gia một thương vụ nhượng quyền A&W tại thủ đô.

Mùa thu năm đó, Willard lái xe tới Sacramento để đàm phán với Roy Allen và thấy vô cùng ấn tượng. Tháng 4 năm 1927, anh cùng Colton ký hợp đồng với Allen và mở cửa hàng nhượng quyền A&W chín chỗ ngồi tại một vị trí khiêm tốn trước cửa hàng ở Đường số 14 trung tâm D.C. Họ khai trương vào ngày 20 tháng 5 – cũng là ngày Charles A. Lindbergh cất cánh từ sân bay Roosevelt ở Long Island trên chiếc *Spirit of St. Louis* một động cơ, thực hiện chuyến bay một mình đầu tiên vượt Đại Tây Dương. Willard và Hugh mở cửa lúc 10 giờ sáng, và khách hàng bắt đầu đổ tới. Nhiều người lo lắng chờ tin về "Lindy May mắn", vì vậy Willard chạy bổ ra ngoài và mang về một chiếc radio đặt trên quầy hàng để khách có thể theo dõi bình luận từng phút về chuyến bay của Lindbergh. Nhiều năm sau, khi Willard và Allie ngồi chung bàn với Lindbergh khi ăn tối tại Nhà Trắng, Willard thản nhiên nói với Lindy: "Anh biết đấy, chúng ta bắt tay vào làm ăn cùng một ngày, nhưng anh lại được cả thiên hạ biết tới!"[13]

Kết thúc ngày lịch sử đó, Willard và Hugh đã phục vụ gần 2.000 cốc bia rễ. Chỉ 5 xu một cốc, và với vô số phiếu miễn phí được phát ra, doanh thu ngày hôm đó là 73,1 đô-la, nhưng các doanh nhân mới khởi nghiệp đã thu hút được gần 2.000 người biết tới công thức A&W.

Trong khi đó, Allie Sheets đang chuẩn bị tốt nghiệp Đại học Utah vào tháng 6, đồng thời sẽ lên kế hoạch làm đám cưới luôn. Willard kịp về nhà để chứng kiến cô nhận bằng. Sau đó, anh còn một việc

cuối cùng phải làm trước khi đám cưới của họ được tiến hành vào 11 giờ sáng hôm sau. Anh cần một chiếc nhẫn.

Sau một đêm chập chờn ở nhà cùng gia đình tại Marriott, Willard dậy sớm, lột bạt ra khỏi chiếc xe Model T rồi phóng về phía bắc tới Xưởng len Baron, nơi vẫn còn nợ anh 3.000 đô-la hoa hồng của mùa hè trước đó. Người giám đốc đang chờ anh, vẻ lạnh lùng. Ông ta không muốn trả tiền bởi đội của Willard có quá nhiều đơn hỏng. Anh đã lường trước về một khoản thiếu hụt, nhưng không bao giờ nghĩ sẽ tới mức độ đó. Điều anh không biết là xưởng vừa mua một số thiết bị đắt tiền, vì vậy khoản hoa hồng của Willard là một tổn thất về mặt ngân sách.[14]

Quá thất vọng, chú rể lái chiếc Model T tới một ngân hàng ở Ogden và hỏi vay 1.500 đô-la, nhưng viên giám đốc từ chối với lí do lịch sử tín dụng của cha Willard ở đó không tốt. Đây là nỗi nhục mà Willard không bao giờ quên, góp phần vào nỗi ác cảm của anh đối với nợ nần.

Lúc này, anh không một xu dính túi và đã muộn giờ đám cưới. Khi anh gọi cho Allie thì cô đang khóc, chắc mẩm rằng anh đã đổi ý vào phút chót. Nhận thấy đây "chỉ" là vấn đề tiền bạc, cô quá đỗi vui mừng vì đám cưới vẫn được cử hành, chỉ muộn mất hai tiếng. Khi họ chuẩn bị bước vào Đền Salt Lake, mẹ Allie nhét bốn tờ 50 đô-la mới cứng vào tay Willard. Bà định dùng số tiền này để mời khách đám cưới tại gia đình, nhưng bà biết họ cần nó trên chặng đường dài lái xe trở về Washington, D.C.

Vào cuối những năm 1920, ở Mỹ đã có một vài con đường rải nhựa. Model T là loại xe chắc chắn, nhưng nó không thể đi quá 88km/ giờ. Nó thường bị sa lầy và động cơ liên tục bị nóng khi leo dốc – buộc hai vợ chồng phải dừng lại và chờ cho đến khi máy nguội bớt, sau đó đổ đầy bộ tản nhiệt bằng nước từ can 10 lít buộc ở bậc lên xuống xe. Đêm tân hôn của họ diễn ra ở một khách sạn xập xệ trong khu phố chăn bò Evanston, Wyoming. Chuyến trăng mật kéo dài 11 ngày đầy thử thách, nhưng J.W. (cái tên mà người ta đôi khi vẫn gọi anh khi đã trưởng thành) và Allie vẫn luôn thích thú khi nhớ về nó. "Chúng ta yêu nhau say đắm và 11 ngày trôi qua quá nhanh," J.W. nói.[15]

Nhà Marriott sắp xếp công việc tại D.C. trong một tòa nhà chung cư trên đại lộ New York, bây giờ là Bộ Ngoại giao Mỹ. Tầng dưới là chỗ của các đối tác kinh doanh mới của họ, nhà Colton. Họ nhanh chóng mở cửa hàng nhượng quyền A&W thứ hai, và Allie tạm thời đảm nhiệm vị trí kế toán. Công việc ổn, nhưng không quá tốt. Nếu

không từ bỏ những phần chính trong hợp đồng với A&W, có thể Marriott và Colton đã không qua nổi năm đầu tiên. Đây có lẽ là nhân tố tiềm thức trong việc J.W. sau này phản đối việc nhượng quyền các khách sạn và nhà hàng Marriott. Trong sâu thẳm, anh biết bản thân đã khởi nghiệp kinh doanh nhượng quyền bằng cách không tuân thủ hợp đồng.

Marriott và Colton thường chậm trễ các khoản thanh toán cho Roy Allen. Và có lần họ đã mắc phải sai lầm nghiêm trọng khi thay một sản phẩm khác vào công thức của A&W do thiếu loại xi-rô bí mật. Allen bắt được họ nhờ có gián điệp kiểm tra chất lượng ở cửa hàng. Hai người xin lỗi và Allen bỏ qua cho họ. Họ là những khách hàng nhượng quyền đầu tiên của ông ở miền đông Mississippi, vì vậy Allen phụ thuộc nhiều vào thành công của họ.

Cố gắng kiếm tiền từ món bia rễ trong mùa đông, J.W. đi tàu tới California để xin phép Allen cho họ được bán thức ăn tại các quầy nước ngọt tại D.C., vốn là điều đi ngược lại với hợp đồng. Allen nhượng bộ, và J.W. quay trở lại D.C để bàn với Allie về thực đơn. Hambuger thậm chí còn không được xem xét bởi loại thịt trong đó quá thấp kém trên bậc thang xã hội nên rất ít nhà hàng cung cấp. Họ thống nhất rằng xúc xích và bánh kẹp thịt nướng sẽ phù hợp, và do là người phương Tây, nên họ nghĩ có thể sẽ đưa vào thực đơn một số món Texas-Mexico. Allie tới đại sứ quán Mexico gần đó và dùng thứ tiếng Tây Ban Nha học ở trường đại học để xin công thức nấu ăn từ đầu bếp. Allie nhanh chóng nấu các món thịt nêm ớt và *tamale* ngay trong căn hộ của mình. Do họ là những người đầu tiên cung cấp các món ăn này trong chuỗi cửa hàng ở bờ Đông, Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia sau đó gọi J.W. là "cha đẻ của các nhà hàng Texas-Mexico".

J.W. tại lối ra vào cửa Hot Shoppe đầu tiên, năm 1927.

Tin đồn về thay đổi sắp tới đối với hệ thống nhà hàng bia rễ của họ lan rộng vào mùa thu năm 1927, và một người bạn đã hỏi khi nào họ mở "hot shop" (cửa hàng đắt khách) tiếp theo. Nhà Marriott thích cái tên này, đặc biệt là sử dụng thứ tiếng Anh cổ "Hot Shoppe". Ngày hôm sau, họ đổi lại định vị của họ từ quầy bia rễ nơi mặt đường thành "Hot Shoppe" ấm áp và khép kín, vẫn cung cấp sản phẩm của A&W. Một chuỗi nhà hàng mới ra đời từ đó.

Đến tháng 3 năm 1928, Hugh Colton muốn quay về Utah. Lợi nhuận èo uột, vì vậy công việc này không thể nuôi sống hai gia đình. Colton đề nghị rút. "Chúng tôi suýt thì phải tung đồng xu để xem ai được giữ công việc này," J.W. nói trong một cuộc phỏng vấn. "Cả hai đều không quá thiết tha với nó. Trong thâm tâm, J.W. vẫn là một chàng chăn bò, và anh cũng mong muốn được trở về Utah. Cuối cùng nhà Marriott chấp thuận, dù là miễn cưỡng, mua lại cổ phần của nhà Colton với giá 5.000 đô-la, và J.W. phải vay khoản này từ ngân hàng."[16]

Hợp đồng với Allen yêu cầu nhà Marriott phải mở một cái gì đó

mới trong năm 1928 – một nhà hàng nơi khách có thể dừng xe và được phục vụ tận xe, không giống các cơ sở ăn uống thông thường. Đây sẽ là "nhà hàng đậu xe" đầu tiên ở phía tây dãy núi Rocky. Họ tìm thấy một địa điểm ở đại lộ Georgia và tranh cãi với chính quyền D.C. về những yêu cầu riêng đối với giao thông và chỗ đậu xe.

Một trong số những sáng chế mà J.W. đưa vào "nhà hàng đậu xe" đầu tiên của mình là một khay đựng thức ăn gắn lên cửa xe, do một người bạn phát minh ra cho quầy A&W ở Salt Lake. Những chàng trai trẻ phục vụ, còn được gọi là "nài xe", mặc đồng phục màu vàng-đen của A&W và vội vã nhận những khoản thu nhập chỉ đến từ tiền thưởng của khách. Hình ảnh "chàng trai chạy" nhanh chóng trở thành một phần của logo Hot Shoppe. Bình quân mỗi ngày trong tuần, hơn 200 lít bia rễ được rót ra từ sáu chiếc vòi của nhà hàng. Không giống hai nhà hàng trước, mô hình phục vụ đồ ăn trong xe ngay lập tức thành công.

Khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào tháng 10 năm 1929, nhà Marriott có 80 nhân viên tại ba nhà hàng. Dù đôi vợ chồng trẻ muốn có con hơn bao giờ hết, nhưng phải tới năm năm sau ngày cưới, Bill mới chào đời. Khi đó, Allie cảm thấy hài lòng với cuộc sống. Tháng 3 năm đó, cô viết cho chồng một lá thư khi về thăm Utah. Đoạn gây ấn tượng nhất thể hiện suy nghĩ của cô sau khi ghé thăm một người bạn có chồng làm nghề chăn cừu: "Anh ấy ra ngoài với lũ cừu và cô ấy ở nhà chăm lo gia đình. Hai tháng anh ấy mới về nhà được một tuần. Đã bảy tuần rồi cô ấy không hề gặp chồng còn em chỉ mới có ba tuần rưỡi. Cô ấy bảo cuộc sống thật kinh khủng và sẽ không bao giờ để anh làm vậy. Vì thế nếu chúng ta bán xúc xích cho đến cuối đời, em cũng chẳng quan tâm – miễn là em được ở bên cạnh tình yêu của mình 25 trên 24 giờ."[17]

J.W. và Allie Marriott ở Washington, D.C.

Chỉ vài tháng sau, khi Hot Shoppe làm xong thủ tục giấy tờ, Allie Marriott trở thành chủ tịch đầu tiên của công ty. J.W. thậm chí còn không có tên trong hội đồng quản trị cho đến buổi họp ban quản trị lần thứ ba. Trò lần lượt nắm quyền cứ thế tiếp diễn cho đến khi J.W. trở thành chủ tịch. Danh sách ban quản trị được chốt, có lẽ là để điền vào chỗ trống trong mẫu giấy tờ hơn là thể hiện quyền thực sự kiểm soát công ty.

Dù chưa có con, cuộc sống của nhà Marriott ở Washington vẫn sôi động. Họ có rất đông bạn bè, trong đó nhiều người là Thánh đồ Ngày sau Utah từng được Thượng nghị sĩ Reed Smoot mời vào làm việc cho chính phủ. Họ gặp mặt để đi lễ ở một hội trường thuê, và lớp học Chủ nhật được một luật sư Thánh đồ Ngày sau xuất sắc, J. Reuben Clark, thứ trưởng ngoại giao dưới thời Coolidge đứng lớp.

Khi năm 1929 khép lại và những làn sóng đầu tiên của cuộc Đại Suy thoái tràn khắp đất nước, nhà Marriott tìm xem có dấu hiệu rắc rối nào trong công việc kinh doanh của họ hay không nhưng không thấy. Họ nhanh chóng tiến tới nhà hàng thứ năm, tất cả đều ở D.C. – thành phố ít bị ảnh hưởng bởi suy thoái nhất nước. Điều tương tự không xảy ra với gia đình J.W. ở quê nhà. Will Marriott phá sản hoàn toàn. Khi trang trại của ông được đưa ra bán đấu giá, người thắng thầu, với mức giá 5.000 đô-la, không phải ai khác mà chính là J.W. Với cách kiếm tiền sáng tạo, anh đã cứu được trang trại của gia đình, nhưng không muốn cha tiếp tục làm việc nữa, vì vậy J.W. đã bỏ thêm 6.000 đô-la để đưa cha mẹ và chị Doris tới Ogden.[18]

Nhà hàng Hot Shoppe số 5 khai trương ngày 2 tháng 7 năm 1930, cũng là ngày người mẹ góa bụa của Allie lấy Thượng nghị sĩ Reed A. Smoot. Bà góa Alice Sheets, lúc đó 54 tuổi, đã tới D.C. để tham quan vào mùa xuân trước. Tại nhà thờ, bà gặp ông thượng nghị sĩ, lúc đó 68 tuổi, góa vợ được hai năm. Ngay lập tức ông tìm cách giành lấy trái tim của bà bằng một loạt cuộc hẹn, được đăng tin trên báo địa phương.

Sau lễ cưới, tuần trăng mật của họ bị rút ngắn bởi Tổng thống Herbert Hoover cần Smoot ở lại thành phố để xử lý công việc pháp lý. Cặp đôi mới cưới dành hai tuần trăng mật trong Nhà Trắng. Buổi sáng đầu tiên ở đó, tổng thống và phu nhân Hoover tặng họ một bữa sáng ngày cưới để tôn vinh họ, và khách mời duy nhất là J.W. và Allie. Tân phu nhân Smoot viết thư về Utah: "Mọi người có tưởng tượng được có cô gái nhỏ nào vượt qua đại dương và băng qua quãng đường gần bằng chiều rộng nước Mỹ để di cư, mơ ước sẽ có ngày trở thành vợ của một thượng nghị sĩ Mỹ [và thấy] chính mình, cùng người chồng đáng kính, được làm khách quý của người đứng đầu chính phủ Mỹ hay không?"[19]

Hóa ra, dòng họ Marriott mở rộng sẽ quen với việc bước vào các giới như vậy khi đế chế kinh doanh của họ phát triển, là nhờ người con trai của J.W. và Allie, sinh ngày 25 tháng 3 năm 1932.

3

Nhóc Billy

CUỘC CHẠY ĐUA với thời gian của Bill Marriott bắt đầu ngay từ ngày cậu được sinh ra, khi cậu lần đầu tiên thể hiện bản tính cạnh tranh và ưa thích tốc độ.

Bạn bè thân nhất của cha mẹ cậu, Isaac và June Stewart, cũng đang mong chờ đứa con thứ hai của mình khi Allie và J.W. chờ đón đứa con đầu lòng. Hai cặp vợ chồng đặt lịch với cùng bác sĩ sản khoa và dự sinh cùng ngày 5 tháng 4 năm 1932. Thậm chí bác sĩ sản khoa còn đặt phòng liền kề tại Bệnh viện Phụ nữ Columbia cho hai bà mẹ tương lai.

Allie bắt đầu trở dạ vào sáng 25 tháng 3, vì vậy J.W. vội vã đưa cô ra khỏi khu chung cư trên chiếc xe Nash của anh. Khi anh lao nhanh trên đường thì nhà Stewart, sống cách đó hai khu nhà, vượt qua họ trên một chiếc xe phóng hết tốc độ. Tới bệnh viện gần như cùng lúc, hai bà bầu được đưa gấp tới phòng sinh liền kề, và như các ca đưa vợ đi đẻ thời đó, hai người đàn ông sắp làm cha được đưa tới phòng chờ, đi đi lại lại mòn cả sàn.

Sau ba giờ chuyển dạ, Allie hạ sinh một cậu bé nặng 3,4kg, đặt tên là John Willard Marriott, Jr. Hai tiếng sau, cậu con thứ hai của nhà Stewart ra đời. Bé Billy đã thắng trong cuộc đua đầu tiên. Đó là một ngày thứ Sáu Tốt lành – một ngày thứ Sáu cực kỳ tốt lành đối với nhà Marriott.[1]

Bên ngoài ngôi nhà hạnh phúc của gia đình Marriott, thế giới vẫn đang đảo điên trong cuộc Đại Suy thoái, một sự kiện kinh tế tạo nên chuyển biến rộng khắp. Ở nước Mỹ, sự bất mãn của công chúng đối với Tổng thống Herbert Hoover lên cao chưa từng thấy, và cơ hội tái cử của ông đang bị thách thức bởi thống đốc New York Franklin Delano Roosevelt. Lần đầu tiên trong lịch sử nước

Mỹ, số công dân rời bỏ đất nước nhiều hơn số người nhập cư, và chỉ số Bình quân Công nghiệp Dow Jones đạt mức thấp kỷ lục: 44,22.

Bên cạnh việc Billy ra đời trong năm đó, còn có một vài điểm sáng nữa. Vận động viên trượt băng người Na Uy Sonja Henie khiến ban giám khảo sửng sốt khi giành huy chương vàng ở kỳ Olympic Mùa đông tháng 2 tại Hồ Placid, New York, và kỳ Olympic Mùa hè Los Angeles mang lại nhiều huy chương cho người Mỹ tới mức bỏ xa nước đứng thứ hai, Italy, tới gần 500 điểm. Đội New York Yankees lại một lần nữa càn quét giải World Series khi Babe Ruth và Lou Gehrig đang ở đỉnh cao. Huyền thoại tóc xoăn tên Shirley Temple xuất hiện trong bộ phim đầu tiên của mình. Một loại vải không nhăn được phát minh, và Ford hé lộ thông tin về động cơ V-8, trong khi nhà sáng chế người Italy Guglielmo Marconi thử nghiệm radio sóng ngắn đầu tiên. Dù hay dở thế nào thì một kỷ nguyên mới cũng đang bắt đầu ngay khi cậu bé Billy đặt chân lên hành trình cuộc đời mình.

Khi văn phòng của Allie trong căn hộ được chuyển thành phòng nuôi trẻ, J.W. thuê một văn phòng ở tầng hầm tòa nhà. Phần lớn năng lượng của Allie đều dành cho đứa bé, vì vậy J.W. thuê thư ký kiêm kế toán đầu tiên cho mình. Cậu em Paul đã thành thạo công việc nhà hàng và trở thành cánh tay phải của Willard Paul có đầu óc và tầm nhìn để triển khai kế hoạch phát triển nhanh của J.W. Không lâu sau khi Billy ra đời, chính Paul là người được J.W. bật đèn xanh cho mở Hot Shoppe đầu tiên bên ngoài khu vực D.C., Baltimore. J.W. còn giao cho Paul nhiệm vụ đàm phán mua nhượng quyền A&W ở Philadelphia. Nhưng anh chưa bao giờ cần em trai mình nhiều như thời điểm đầu năm 1933, khi J.W. được chẩn đoán chỉ còn sống chưa đầy một năm nữa.

Billy trên một chú ngựa con.

Franklin Delano Roosevelt (FDR) được bầu làm tổng thống thứ 32 của Mỹ trong một chiến thắng long trời lở đất vào tháng 11 năm 1932, sự kiện chứng kiến bước chuyển đổi lớn của nhiều người Cộng hòa sang Dân chủ. Danh tiếng của FDR đã khiến Thượng nghị sĩ đảng Cộng hòa Reed Smoot, lúc này đang chạy đua cho nhiệm kỳ thứ sáu, phải mất ghế trong một thất bại đáng ngạc nhiên. Trong đêm bầu cử, khi Smoot nghe được xu hướng bất lợi cho mình ở những vòng đầu qua radio và báo cáo qua điện thoại, ông đặt cặp kính vào túi áo vest, cầm lấy tay Alice và nói: "Trễ giờ đi ngủ rồi em." J.W. và Allie đến gặp họ vào đêm bầu cử, và Smoot nói: "Khi nào các con muốn về thì hãy tắt đèn nhé." Sáng hôm sau, ông bảo với nhà Marriott rằng ông sẽ phục vụ những tháng cuối cùng của nhiệm kỳ, sau đó sẽ cùng Alice quay về Utah để hoàn thành nghĩa vụ của mình với tư cách là thành viên Nhóm túc số Mười hai Vị sứ đồ thuộc Giáo hội Thánh hữu Ngày sau của Chúa

Jesus.[2]

Nhà Marriott tham gia buổi khiêu vũ ra mắt của FDR, nhưng họ thấy các chương trình Kinh tế Mới của tổng thống có vẻ ngày càng mang tính xã hội. Về phần pháp chế, luật lương tối thiểu và công đoàn thương lượng tập thể sẽ thách thức doanh thu của các cửa hàng Hot Shoppe, sau đó là công ty Marriott trong những thập kỷ sắp tới.

Vào tháng 3, sau lễ ra mắt của FDR vài tuần, Billy tròn một tuổi, cả gia đình chuyển vào biệt thự kiểu Pháp của Thượng nghị sĩ Smoot tại 4500 đường Garfield. Đây sẽ là chỗ ở thường trú của Billy cho tới khi cậu đi học đại học. J.W. và Allie thấy ngôi nhà bảy phòng ngủ này quá đẹp đối với gia đình trẻ ba người, nhưng Reed và Alice Smoot không tìm nổi người mua căn biệt thự này, vì vậy họ mời gia đình Marriott tới trông nhà. Cuộc Đại Suy thoái tiếp tục diễn ra khiến người mua nản chí, vì vậy cuối cùng J.W. và Allie tiếp quản tài sản này với giá 35.000 đô-la rồi ở hẳn tại đó.

Khi nhà Marriott vừa chuyển tới nhà mới, Allie đã giục J.W. đi gặp bác sĩ để khám mấy cục u mọc dưới tay và sau gáy anh. Sau một loạt xét nghiệm, bác sĩ chẩn đoán anh bị bệnh Hodgkin, một dạng ung thư hạch bạch huyết. Loại bệnh này mới nên năm vị bác sĩ đều tuyên bố không thể chữa được.

“Tôi còn bao nhiêu thời gian?” J.W. hỏi thẳng.

“Sáu tháng – tối đa là một năm,” một người trả lời, và các bác sĩ còn lại đều đồng ý. Họ khuyên rằng anh có thể kéo dài cuộc sống tới một năm nếu nghỉ ngơi dài ngày và gác lại những lo lắng về công việc.

J.W. nghe theo lời khuyên này. Anh chuyển giao công việc kinh doanh lại cho Paul và đưa Allie cùng Billy đi phượt. Ba người đi lên vùng ven biển phía Đông, dừng lại ở nhà nghỉ mỗi khi J.W. cảm thấy quá mệt. Tại hồ Moosehead ở Maine, họ vào một trại câu cá và săn bắn hẻo lánh có tên “The Birches”. Sau khi nghỉ ở đó một thời gian, họ đi về phía nam để khám phá những địa điểm ngày xưa J.W. đi truyền giáo. Ký ức trong anh tràn về, đó là những lần anh chứng kiến sức mạnh của Chúa chữa lành cho người khác. Với J.W., bệnh tật chỉ là một phép thử niềm tin của anh và đã đến lúc anh phải đi tìm các trưởng lão trong giáo hội để ban phước chữa lành cho mình.

Quay về nhà ở Washington, anh mời hai hội viên Thánh hữu Ngày

sau tới nhà, đặt tay lên đầu anh và, sau khi tìm linh cảm, họ đoan chắc rằng anh sẽ được chữa lành: "Chúng tôi quở trách căn bệnh này. Chúng tôi tin và yêu cầu anh hãy tin cùng chúng tôi trong sứ mệnh phục vụ đạo hữu và giáo hội, và chúng tôi hứa rằng anh sẽ sống để thực hiện sứ mệnh này."[3]

Gánh nặng của J.W. được trút bỏ. Trong vòng vài tuần, các hạch bạch huyết nhỏ lại, sau đó biến mất toàn bộ. Các bác sĩ kinh ngạc. Trong vòng vài tháng, họ không còn tìm thấy dấu hiệu nhỏ nhất của bệnh Hodgkin. Đến Giáng sinh, anh trở lại làm việc. Đây không chỉ là phép màu anh không bao giờ thôi biết ơn mà còn thừa nhận rằng nó buộc anh phải phụng sự Chúa bằng bất cứ khả năng nào cho đến hết đời.

Đến năm 1934, J.W. trở thành người đứng đầu của gia tộc Marriott mở rộng, dù cha mẹ anh vẫn còn sống. Anh rất có trách nhiệm với anh chị em, và sự thịnh vượng của các cửa hàng Hot Shoppe cho phép anh hỗ trợ họ về mặt tài chính. Doris, chị cả và cũng là người đầu tiên lập gia đình, cưới một gã về sau bỏ rơi cả hai mẹ con, vì vậy cô đã chuyển tới ở cùng cha mẹ ở Utah. Người cha 70 tuổi của J.W., Will, vẫn còn đam mê công việc nên khi có Doris ở nhà với vợ mình, năm 1934, ông đến Washington để làm việc cho con trai, khi Billy lên hai tuổi.

Will Marriott trở thành nhân viên quan hệ nhân sự không chính thức đầu tiên của Hot Shoppe. Ông đi khắp các nhà hàng, làm quen với toàn bộ nhân viên. Ông còn sục sạo khắp các chợ địa phương để tìm mối nhập sỉ thực phẩm tốt nhất cho nhà hàng. Biệt tài của ông là đánh giá thịt. Có lần một người bán thịt đã thách thức: "Tôi cá một chiếc mũ Stetson là ông không thể phân biệt đây là loại thịt nào, hoặc cân được chính xác 4,5kg thịt." Will đã tự hào đội chiếc mũ Stetson đến cuối đời.[4]

Trong những năm đầu đời, Billy được thấy rất nhiều nhà hàng Hot Shoppe. "Khi tôi còn bé," ông nhớ lại, "tôi nhớ đã cùng mẹ đi chợ Arcade ở Đường số 14, nơi mùn cưa bám trên sàn, thịt tươi và thịt gà treo trên giá trưng bày. Sau đó, chúng tôi đi qua Hot Shoppe ở Đường số 14 cũ. Tôi đặc biệt nhớ nhà hàng Số 5."[5]

Hot Shopee Số 5 ở Đại lộ Connecticut là ngôi sao của chuỗi nhà hàng, tăng trưởng nhanh hơn đồ thị thất nghiệp hồi những năm 1930. "Xe hơi ngày đó xếp hàng dài trên Đại lộ Connecticut để chờ," em trai J.W. là Woody nhớ lại khi lần đầu tiên đi làm với vị trí phục vụ đồ ăn tại xe ở nhà hàng Số 5. "Mọi người làm phục vụ xe đều phải học cách chạy. Bạn sẽ không dám ra khỏi cánh cửa đó

nếu không chạy. Đó là ý tưởng của anh tôi để nói với họ [khách hàng] rằng chúng tôi đang đẩy nhanh dịch vụ."[6] Người được mệnh danh "thị trưởng Đại lộ Connecticut" là Mack Woodward, quản lý nài xe. Anh giám sát các nhân viên, dạy họ cách cầm khay cao khi chạy giao hàng. Woodward chẳng tự hào gì khi kiếm được chút tiền ngoài, thu của các cậu bé ít phí để mua mẩu bút chì và danh thiếp gắn ở gạt nước để đặt món, đòi tiền lãi của những khoản anh cho chúng vay, và đôi khi tổ chức mấy trò vớ vẩn trong tầng hầm của cửa hàng Số 5.[7]

Billy thấy không khí náo nhiệt này vừa hấp dẫn vừa vui. Mấy anh lớn tuổi hơn kể cho Billy nghe những câu chuyện bịa đặt, ví dụ như có lần một anh mang món sô-cô-la nóng trên khay trong một tối mùa đông lộng gió, và cơn gió thổi chỗ kem đặc quánh bay khỏi lớp sô-côla, qua vai anh, đông cứng trong không khí và đập vào đầu một anh khác chạy đằng sau, khiến anh này ngã chổng vó.

Đôi khi có những khách quen chếnh choáng ở Hot Shoppe có hành vi rất vui nhộn. J.W. bắt đầu bán cả bia nhẹ và bia đen, sau khi Đạo luật Cấm rượu bia được gỡ bỏ vào tháng 2 năm 1934. Do bia đen trông giống bia rễ nên những vụ lộn xộn rắc rối vẫn thường xảy ra, khi khách gọi bia rễ lại nhận được bia đen và ngược lại. Vì vậy, một số nài xe sẽ được chọn trở thành thợ nếm bia không chính thống. Việc này khiến một số chân chạy ngà ngà say, trước khi một hệ thống nhận biết đáng tin cậy hơn được thiết lập.

Năm 1935, khi Billy lên ba, có một số thay đổi lớn tại Số 5 khiến lượng khách quen ở đây tăng đáng kể. Các bản tin năm đó dò la về hệ thống truyền phát hiện đại của Số 5 – bảy cọc truyền phát giúp các nài xe báo đơn vào trong và một hệ thống loa để báo tin ra ngoài cho họ khi món đã được chuẩn bị xong. Các nài xe và quản lý thông minh cũng điều chỉnh nó thành một hệ thống cảnh báo sớm để chống lại những đợt kiểm tra bất ngờ của J.W. Khi một nài xe phát hiện J.W. lái xe vào bãi, cậu ta nhanh chóng gọi vào báo đơn qua loa phóng thanh: "Một phần tamale lớn!" – và mọi thứ sẽ diễn ra chỉn chu nhất có thể.

Các cuộc kiểm tra bất ngờ của J.W. là bài học ban đầu về triết lý quản lý mà sau này Bill áp dụng: "Quản lý bằng cách đi loanh quanh." Có lần J.W. nói với một đám đông nhân viên: "Sai lầm lớn nhất của tôi là có văn phòng đẹp. Tôi thích nó. Khách tới thăm thích nó. Vì thế, tôi không ghé thăm các cửa hàng Hot Shoppe đủ mức cần thiết. Những khi đó, tôi có cảm giác như bị thiếu mất cái gì đó."[8]

Số 5 được coi là nhà hàng đắt khách số một ở Washington những năm 1930. Nó "thu hút những khách đêm sành điệu của thành phố," một bài báo cho biết.[9] Khi Dwight Eisenhower trở thành Tổng thống, ông tiết lộ với J.W. rằng ông và vợ, Mamie, đã tới đó ít nhất mỗi tuần một lần khi ông còn là phụ tá của tướng Douglas MacArthur. Gia đình Eisenhower tới vì món tamale ớt nóng của Allie.

Có lẽ bài báo đương thời màu mè nhất viết về Số 5 là của Gil Miner, nhà báo phụ trách chuyên mục của tờ *Madison Bulletin* của Maine, người được một nghị sĩ Mỹ dẫn tới nhà hàng khi đến gặp ông này vào tháng 6 năm 1934. Đó là một buổi tối mùa hè nóng nực, vì vậy Miner muốn có một ly đồ uống lạnh. Cứ như thể đó là kỳ quan thế giới thứ tám, ông nghị sĩ khoe rằng ông ta có thể dẫn Gil tới một nơi không phải ra khỏi xe mà vẫn có thể gọi một ly đồ uống lạnh, xúc xích hoặc bít tết, và có thể ăn trên chiếc khay gắn vào cửa xe.

"Điều này làm tôi thấy thích thú," Miner viết, "và chúng tôi cũng đã tới nhà hàng 'Hot Shoppes' trên Đại lộ Connecticut. Tin tôi đi, nó 'nóng' thật! Không gian đỗ xe cho hơn 1.000 xe hơi, hàng trăm thanh niên mặc đồng phục màu nâu rất đẹp, chạy ngược xuôi nhận đơn và giao đồ ăn, đội trưởng của họ mặc đồ trắng tới mức một đô đốc cũng phải đỏ mặt."

Nhà báo khám phá khu vực bên trong và tự giới thiệu với J.W., tình cờ cũng có mặt ở đây trong đêm đó. Miner mời Marriott đi nghỉ ở Maine. "Tôi đã tới đó rồi," J.W. mỉm cười. "Gia đình tôi mùa hè nào cũng dành cả tháng ở Moosehead. Anh đã bao giờ tới đó chưa?"

Miner thích thú, một phần do đây là "lần đầu tiên tôi được nói đủ chuyện với một Horatio Alger sống," ông viết.

Sau khi khám phá ra khu trại săn bắn và câu cá đồng quê ở hồ Moosehead lúc J.W. đang đối mặt với căn bệnh Hodgkin, nhà Marriott dành bảy mùa hè ở đó. Đây là nơi Billy có thể được cha dành toàn thời gian ở bên. Không có điện thoại, vì vậy J.W. tách khỏi công việc hoàn toàn. Hồ nước quá lạnh nên không bơi được, nhưng cá thì rất nhiều, vì vậy cả gia đình dành nhiều bữa tối với mẻ cá bắt được trong ngày, sau đó ngồi trong những chiếc ghế Adirondack nhìn ra ngọn Kineo cao 243m đẹp như tranh nằm bên kia hồ, cách nhà khoảng 800m. Khi chuyện trò đã vãn trong đêm, J.W. vặn dây cót chiếc Victrola xách tay và mở những bản nhạc yêu thích như "Drifting and Dreaming", "Stardust", "Moonlight

Bay" hay "Home on the Range".

Trong suốt thời kỳ then chốt đó, J.W. có được một người bạn, người thầy, nhà đầu tư bên ngoài quan trọng nhất của Hot Shoppe, Earl Sams. Ông là chủ tịch của công ty J.C. Penney, sếp của George Bushnell, anh em cọc chèo với J.W. Sams lớn hơn J.W. 16 tuổi, và tính cách, triết lý cũng như sự độ lượng của ông cực hợp với tính cách của riêng J.W. Hai người hình thành một mối quan hệ cha-con bắt đầu từ những lời khuyên kinh doanh sống còn mà Sams dành cho J.W. trong những lần họ trò chuyện dưới cổng vòm nhà Sams ở hồ Winnipesaukee tại New Hampshire. Hai chìa khóa quan trọng dẫn tới thành công của Sams mà J.W. thấm nhuần là không bao giờ vay tiền để mở rộng và chỉ thuê "những công nhân giỏi, gọn gàng và tử tế". Nhân viên phải coi công việc của mình ở Hot Shoppe là một sự phục vụ chứ không đơn thuần là chuyện kinh doanh.

Nhận thấy rõ ít năm trước đó J.W. gần như làm tới chết, Bushnell khuyên anh: "Tôi nghĩ không nhất thiết phải làm việc tới 18 tiếng một ngày. Trên thực tế, tôi biết anh ấy sẽ không trụ nổi." Bushnell cũng tin vào việc tôn trọng cộng đồng. "Một số chủ cửa hàng coi thành phố là cái mỏ để mặc sức khai thác của cải triệt để mà không chịu đền đáp trở lại. Tạo hóa không bao giờ cho phép chúng ta làm điều đó. Chúng ta sống với nhau để phục vụ, xây dựng, truyền cảm hứng. Đó là nghĩa vụ của chúng ta với cộng đồng."[11]

Sams và Bushnell không cần phải nói nhiều với J.W., nhưng anh vẫn cảm thấy được khích lệ khi triết lý hoạt động của chính mình được xác nhận bởi những người đã làm nên sự nghiệp. Trong tương lai, các nguyên tắc kinh doanh nền tảng của ba người sẽ tác động mạnh mẽ đến cậu bé nghe lỏm chuyện của người lớn. Sẽ có ngày Billy dạy chính những nguyên tắc đó cho hàng trăm nghìn nhân viên của đế chế khách sạn Marriott.

Khi công việc kinh doanh của Hot Shoppe khấm khá lên, với việc có thêm các nhà hàng nhượng quyền A&W, Billy tìm thấy vị trí của mình trong công ty. Những ký ức sớm nhất của cậu về công việc là khi theo cha tới thăm các nhà hàng. Có những khoảnh khắc đầy tự hào khi J.W. hỏi ý kiến cậu, coi Billy như một nhóm tập trung một thành viên. Ở tuổi lên năm, dù Billy chưa biết đọc, nhưng cha cậu đã cho cậu xem thiết kế năm 1937 của thực đơn 35 xu đầu tiên của Hot Shoppe dành cho trẻ em. Nó lập tức thành công và được đưa vào hệ thống các nhà hàng Shoppe.

Billy lớn nhanh như thổi. Sau khi hết tuổi đi nhà trẻ ở Phố

Macomb, năm 1937, cậu đi học mẫu giáo tại trường Horace Mann. Trong năm đó, J.W. và Allie đưa Billy đi chơi ở bờ biển Thái Bình Dương, dừng lại ở Utah để thăm ông bà Marriott. Ông Will đã nghỉ việc ở D.C. và quay về Ogden hồi đầu năm, và ông vui mừng đưa con trai cùng cháu nội đi săn chim trĩ, chụp một bức ảnh ba người đứng cạnh xe hơi cùng chiến lợi phẩm vô cùng đáng nhớ.

Tháng 8 năm 1937, J.W. mở Hot Shoppe Số 8 ở đầu phía nam cầu Phố 14 trên sông Potomac. Phần lớn đất đai xung quanh còn trống; tòa nhà đồ sộ về sau này của vùng, Lầu Năm Góc, phải đến Thế chiến II mới được xây dựng. Doanh nghiệp thực thụ duy nhất gần đó là sân bay Hoover nhỏ bé đối diện bên kia đường. Đây là vị trí đầu tiên của chuỗi Hot Shoppe nằm ở ngoại ô, nơi không hề có nhà ở.

Trong vài ngày khai trương Số 8, J.W. thấy có một vị khách ngồi chờ máy bay bên ngoài sân bay Hoover. Ông này bảo cô phục vụ tìm đồ đựng để mang 1,5 lít cà phê lên máy bay. Cô làm theo và được thưởng hậu hĩnh. Vài ngày sau, J.W. lại đến thăm Số 8 và thấy một hành khách đi máy bay khác đang bọc một chiếc sandwich để mang theo lên chuyến bay. Một ý tưởng lóe lên trong đầu J.W., và anh đã tới thăm đại úy Eddie Rickenbacker, viên phi công nổi tiếng trong Thế chiến I, chủ của Eastern Airlines. Đề xuất của J.W. rất đơn giản: "Tại sao ông không mua đồ ăn của tôi cho hành khách và tính thêm ít phí vào tiền vé?" Rickenbacker thích ý tưởng này và ký hợp đồng với Hot Shoppes, biến J.W. thành người tiên phong trong việc cung cấp thực phẩm độc lập trên chuyến bay. Tầng hầm của Số 8 được cải tạo thành nhà bếp hàng không đầu tiên của công ty. Bill nhớ sự tấp nập của căn bếp đó khi cậu còn bé. Đó là một khởi đầu khiêm tốn cho cái mà sau này – dưới sự lãnh đạo của Bill – trở thành dịch vụ thực phẩm hàng không lớn nhất thế giới.

Mùa hè năm 1938, chú Woody ân cần làm việc trong tầng hầm Số 8, thái thịt 35 con gà tây mỗi ngày để chế biến các món ăn cho hãng hàng không. Woody trở thành một tài sản của J.W., và trong năm đó được đề bạt làm phó chủ tịch vận hành nhà hàng. Sinh ra và lớn lên ở Ogden, Utah, Woody biết rất ít người da đen. Khi tới làm việc cho J.W., anh nhanh chóng để ý tới nhóm người thiểu số trên bảng lương. "Này, Willard, có kha khá người da đen làm việc cho anh nhỉ?", anh nhận xét.

J.W. đưa mắt nhìn cậu em trai một cách thận trọng và trả lời: "Woody, anh không phân biệt đối xử với bất cứ ai. Nhưng anh muốn nói với chú một điều – những người da đen đó còn sùng đạo

và đáng tin hơn một số cặn bã da trắng mà anh từng thuê. Họ chăm chỉ làm việc, trung thành, trung thực và mộ đạo hơn rất nhiều người da trắng anh từng gặp!"[12]

•

Đến cuối năm 1938, Billy có lý do để phấn khích về một sự kiện sắp xảy ra trong gia đình. Mẹ cậu đang mang bầu. Sau gần bảy năm làm con một, cuối cùng cậu cũng sắp có em.

Ngày 9 tháng 1 năm 1939, giữa một cơn bão tuyết lớn, Allie mang bầu ở tháng thứ chín được mời tới nhà Louise Bennion, bạn thân nhất của cô, để may vá. Chiều hôm đó, hai người vừa may vá vừa trò chuyện cho đến khi Allie bắt đầu trở dạ. Tuyết dày ít nhất ba tấc trên mặt đất, vì vậy Allie tới được Bệnh viện Columbia chỉ một tiếng trước khi bé Richard ("Dick") Edwin Marriott ra đời vào 6 giờ chiều.

Người ông duy nhất còn sống của cậu bé, Will, rất nóng lòng gặp đứa cháu mới sinh, đã bắt tàu hỏa từ Utah trong mùa xuân vừa đúng lúc hoa anh đào nổi tiếng của D.C. bung nở. Ông Will 75 tuổi có vẻ vẫn mạnh khỏe và tráng kiện, ngoại trừ bị đau dạ dày mạn tính.

Tại thời điểm đó, Washington đang ồn ào với vụ viếng thăm theo dự kiến của nhà vua Anh George VI và hoàng hậu. Hoàng gia đã chấp nhận lời mời của Tổng thống Roosevelt đi thăm các thuộc địa cũ, đánh dấu lần đầu tiên một quốc vương Anh đang trị vì đặt chân lên đất Mỹ. Ngày 7 tháng 6 năm 1939, Billy dậy sớm để có một chỗ đẹp xem đoàn diễu hành chào đón gia đình hoàng gia trên Đại lộ Massachusetts cùng cha mẹ.

Ông nội Will chẳng quan tâm gì mấy tới việc xem vua Anh. Cha ông, John Marriott, đã vui vẻ rời đất nước đó hàng thập kỷ trước để tìm cơ hội lớn hơn ở Mỹ, và Will chẳng có ý định nhìn lại. Vì vậy Woody đưa ông tới vùng nông thôn Virginia. Họ lái chiếc Buick bỏ mui của Woody tới nông trại nơi Woody nuôi ngựa. Will hồi hộp khi có được vài tiếng đồng hồ trên lưng ngựa – vừa khớp, đây hóa ra lại là hoạt động cuối cùng mà chủ trại đã nghỉ hưu này được tham gia.

Woody chở cha quay trở về phố Garfield vào khoảng 4 giờ chiều, vài tiếng sau khi nhà Marriott đi xem diễu hành về. Khi bước ra khỏi xe, Will mất thăng bằng, một bên người va vào cánh cửa xe đang mở, chiếc mũ Stetson văng xuống đường.

“Cha có sao không?” Woody lo lắng hỏi.

“Ôi trời!”, ông trả lời. “Va một cú ra trò.”

Vẫn ôm lấy một bên sườn, Will đi qua ngôi nhà tới gian sưởi nắng để báo cho J.W. và mọi người trong gia đình rằng ông sẽ lên gác nghỉ ngơi. “Cha va vào cửa xe khi ra khỏi xe của Woody,” ông giải thích. “Đau lắm.” J.W. gọi bác sĩ, và ông này bảo không có gì đáng ngại cả rồi cho Will một ít thuốc morphine để ông có thể ngủ.[13]

Ngày hôm sau, Will thấy đau dữ dội. J.W. gọi xe cấp cứu đưa Will tới Bệnh viện Đại học George Washington. Ở đây, ông bị hôn mê. Ông cầm cự được vài ngày rồi mất. Nhà Marriott yêu cầu khám nghiệm tử thi, hóa ra cú va vào cửa xe đã làm nứt động mạch chủ của ông; và qua đời vì chảy máu trong.[14] Cha dượng của Allie, Reed Smoot, là người đọc điếu văn chính tại đám tang. Sau lễ viếng, cả một dòng người đã đến thăm ngôi nhà ở Đại lộ Jackson để dúi những chiếc phong bì tiền vào tay bà góa Ellen Marriott, giải thích rằng họ muốn trả lại số tiền mà Will đã cho họ vay mà không đòi hỏi một câu. Trong số những người trả lại tiền, nhiều người chẳng hề quen biết gì với gia đình.

Cuối mùa hè đầy biến động năm 1939, cậu bé Billy bảy tuổi lần đầu tiên đi máy bay. Cả gia đình bay từ Washington tới Boston. Tại một điểm nghỉ chân ở New Jersey, bé Dickie được đặt tạm trên quầy của hãng hàng không đúng lúc diễn viên hài Red Skelton đi qua. Ông nhìn cậu bé tám tháng tuổi và tuyên bố Dickie là “em bé dễ thương nhất tôi từng gặp,” Bill nhớ lại. Hóa ra chuyến đi Boston đó là chuyến thứ bảy và là chuyến đi mùa hè cuối cùng của họ đến hồ Moosehead. Đó là mùa hè mà J.W. đưa ra một quyết định quan trọng về chuyện học hành của con trai. Dù Billy đã học khá tốt ở lớp một tại trường công, nhưng cha cậu vẫn cho rằng cậu nên chuyển tới một môi trường khác.

Mùa thu năm đó, J.W. sắp xếp cho Billy vào lớp hai tại ngôi trường tư của Quaker có tên là Sidwell Friends.

Danh tiếng của Sidwell tuyệt vời tới mức đó là ngôi trường được một vài tổng thống Mỹ chọn cho con theo học. Billy hòa đồng nên dễ kết bạn ở đó, nhưng những mối quan hệ này không sâu. “Tôi có bạn bè ở Sidwell, nhưng không có người bạn nào thực sự thân thiết cả,” Bill nhớ lại. Có lẽ cậu đã có nhiều bạn bè ở Sidwell hơn nếu các cậu bé khác hiểu truyền thống tôn giáo của cậu. Trong những năm sau đó, cậu nói đùa rằng ở Sidwell, số học sinh theo đạo Phật nhiều gấp đôi Thánh hữu Ngày sau; cậu nói đúng. Lịch

sử 125 năm chính thức của Sidwell ghi chép chi tiết tôn giáo của học sinh Sidwell khi Billy vào học: "386 học sinh… bao gồm 69 Tân giáo, 54 Giáo hội Trưởng lão, 24 Giám lý, 23 Công giáo, 17 Do thái, 15 Giáo hữu, 14 Khoa học Cơ đốc, hai Đạo Phật và một Mặc Môn."[15]

Khi Billy lớn hơn, J.W. gia tăng việc vặt cho con trai. "Những năm tuổi trẻ của tôi có phần cô độc," Bill giải thích, ngay cả sau khi em trai chào đời. Mối quan hệ của Billy với cha trở nên phức tạp lúc cậu còn ít tuổi. Có rất nhiều quy tắc và kỳ vọng, nhưng không có nhiều thời gian cho yêu thương. "Cha mẹ tôi kiên quyết sử dụng phương pháp củ cà rốt và cây gậy. Cha tôi lo tôi sẽ chơi bời giống như con của các gia đình giàu có khác. Vì vậy tôi lúc nào cũng phải đạt được mục tiêu gì đó – điểm cao ở trường, việc vặt ở nhà… Sự nóng nảy và mưu cầu sự hoàn hảo ở cha đối với con trai được cân bằng bởi sự tốt bụng, sâu sắc, thấu hiểu, luôn luôn lắng nghe cũng như tìm cách giúp đỡ ở mẹ. Nếu không có tình yêu và sự hỗ trợ không ngừng của mẹ, tôi không biết sẽ ra sao nữa."[16]

Hầu hết việc nhà của cậu đều ở ngoài trời – cào lá, rửa xe, cắt cỏ. Cậu thường xuyên đánh giày cho J.W., và thường phải đánh hai lần liên tiếp mới làm hài lòng cha. J.W. là người cầu toàn, và Billy phải chịu đựng điều đó – một mẫu xung đột cha và con trai đã tiếp diễn trong suốt cuộc đời trưởng thành của Bill trong kinh doanh. J.W. luôn tìm những cách tốt hơn khi con trai làm gì đó. Có lần ông bảo Billy nhặt lá rồi quan sát con trai mang từng bó lá tới giỏ. "Tại sao con không mang cái giỏ tới chỗ đống lá để khỏi phải đi lại?", J.W. nói. Bill gọi đây là "bài học đầu tiên của tôi về hiệu quả mà tôi không bao giờ quên được".[17]

Nếu xe bẩn vào sáng Chủ nhật, J.W. sẽ không đi nhà thờ cho đến khi xe được rửa sạch. "Chúng tôi hiếm khi tới nhà thờ đúng giờ," Bill nói. *Bỏ cuộc* không có trong từ điển của nhà Marriott. "Cha tôi không bao giờ hài lòng. Mỗi ngày mang lại cho tôi một cơ hội để làm tốt hơn, và cha không bao giờ ngần ngại cho tôi biết điều đó. Mặt khác, mẹ tôi thì trầm lặng và hiếm khi chỉ trích. Bà không phải làm vậy, bởi tôi đã nhận quá đủ từ cha rồi."[18]

Một cách vô thức, Billy tiếp nhận thêm nhiều bài học về sự hoàn hảo trong những lần theo chân cha đi kiểm tra các nhà hàng Hot Shoppe. J.W. yêu cầu sàn nhà phải được lau hai lượt bằng hai xô nước. Sau đó, ông phát minh ra loại xô hai ngăn. "Ông nhất quyết yêu cầu mọi người xịt rửa bãi đỗ xe hằng đêm. Ông làm ầm lên khi thấy bụi bám trên mành cửa chớp. Ông muốn đồ ăn nóng phải nóng bỏng lưỡi; đồ ăn nguội phải mát lạnh như băng." Billy có lần

chứng kiến một cuộc tranh cãi giữa J.W. và một quản lý của Hot Shoppe về lượng muối trên bánh hamburger. Người quản lý phải bỏ đi 10 chiếc bánh thì J.W. mới hài lòng. "Ông ấy lo lắng về vẻ ngoài của các cô phục vụ bàn – không được trang điểm đậm quá, không sơn móng tay, tóc tai gọn gàng, và thời đó, đường chỉ trên tất chân phải thẳng." Phục vụ nam không được để ria dài quá khóe miệng.[19]

J.W. đòi hỏi cao ở nhân viên, nhưng bù lại tình thương của ông dành cho họ cũng rất bất ngờ. Khi Allie đưa cậu bé Billy tới gặp bác sĩ gia đình để khám tai, Billy ngạc nhiên thấy mẹ mình được ưu tiên hàng đầu cùng vài người da đen khác trong phòng đợi. Cậu phát hiện ra cha mình đã trả lương cho bác sĩ để ông này chăm sóc các công nhân – dạng bảo hiểm y tế cho nhân viên theo kiểu của riêng ông. Về sau, J.W. còn trả lương thêm cho một bác sĩ phẫu thuật nữa.

Ngoài công việc và việc nhà, Billy ít khi gặp bố, cho dù J.W. cố gắng về nhà để ăn gần như tất cả các bữa tối. Có lần khi đi tàu rời Washington, ông viết cho gia đình một lá thư thể hiện hai mặt của J.W. Marriott: "Allie và các con trai thân yêu... Trong đời mình, chưa bao giờ anh cảm thấy buồn như vậy khi xa em và các con. Suýt thì anh đã xuống tàu ở [Silver Spring, MD]. Nhưng như lời em nói, khi nghĩ tới điều gì đó trong đầu, anh không thể dứt ra nổi. Ước gì anh khác đi, nhưng anh đoán là em sẽ phải chịu đựng những gì đã gắn bó với em dù xấu hay tốt. Thật khó để hiểu được con người và đặc biệt là JWM."[20]

Gia đình Marriott năm 1939: Allie, Billy, J.W. và Dick.

Dù J.W. rất hoạt bát, Allie lại ngày càng trở nên suy nhược do chứng viêm khớp, đến nỗi không thể tới dự đám tang cha dượng Reed Smoot vào tháng 2 năm 1941 ở thành phố Salt Lake. Tang lễ của ông cựu nghị sĩ và tông đồ đáng kính của Chúa tương đương với quốc tang.

Trong số những lời ca tụng và câu chuyện kể về Smoot, có một chuyện mà đứa cháu Bill của ông rất thích. Chuyện đến từ các phiên điều trần mệt mỏi kéo dài ba năm của thượng viện hồi đầu những năm 1900, khi các nghị sĩ không chịu bổ nhiệm Smoot vì ông là thành viên của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus, vốn một thời ủng hộ đa thê. Bản thân Smoot rất nghiêm túc với chế độ một vợ một chồng, vì vậy Thượng nghị sĩ Boise Penrose của Pennsylvania đã đứng dậy bảo vệ ông. Nhìn một vài đồng nghiệp trong thượng viện vốn có tiếng lăng nhăng, ông tuyên bố một câu nổi tiếng: "Trong căn phòng này, tôi thà chấp nhận ngồi cạnh một người theo chủ nghĩa đa thê nhưng không đa thê, còn hơn là một người theo chủ nghĩa một vợ một chồng nhưng lại không hề một vợ một chồng!"

Những ký ức đó về gia đình và các trải nghiệm khác đã dạy cho Billy từ khi còn bé rằng tôn giáo của cậu gây rất nhiều tranh cãi và thường bị hiểu nhầm. Nhưng nhà Marriott vẫn vững tin, và Billy lớn lên trong "vùng an toàn" của cộng đồng Thánh đồ Ngày sau đang ngày một phát triển ở Washington, D.C.

4
Chiến tranh

CẬU BÉ BILLY MARRIOTT chín tuổi thức dậy vào buổi sáng Chủ nhật ngày 7 tháng 12 năm 1941, không quá hào hứng với việc đi lễ nhà thờ. Buổi họp mặt kéo dài lê thê, tâm trí của cậu cứ lang thang. Trong lúc Billy đang ngồi, vừa nghe vừa mơ màng, thì cách đó 8.000 km, người bạn của gia đình là thuyền trưởng Mervyn Bennion, chồng của Louise, bạn thân nhất của Allie, tỉnh dậy trong doanh trại trên chiến hạm *U.S.S West Virginia* tại Trân Châu Cảng. Anh định lên bờ dự lễ Thánh hữu Ngày sau ở Honolulu. Trong khi thuyền trưởng Bennion hoàn thành những việc thường lệ của sáng Chủ nhật thì Billy về nhà, ăn xong bữa trưa và xuống tầng hầm để chơi bộ đồ chơi tàu hỏa. Vào khoảng thời gian Billy bật công tắc vận hành, thuyền trưởng Bennion đang cạo râu. Lúc đó là 7 giờ 50 phút sáng theo giờ Hawaii, và viên thuyền trưởng thích cạo sát, đặc biệt là khi anh chuẩn bị tới nhà thờ.

Dù hôm đó có vẻ là một ngày xả hơi nơi thiên đường, nhưng thuyền trưởng Bennion không hoàn toàn nghỉ ngơi. Khi con tàu ở trên biển, đã có một vài đụng độ đáng báo động với tàu ngầm của Nhật. Thuyền trưởng Bennion tin rằng các chiến hạm nên dành thêm thời gian đi lại chứ không nên bỏ neo trong Trân Châu Cảng, vì điều kiện nước nông và đậu gần nhau sẽ khiến tàu dễ bị tấn công. Cấp trên nghe được lời phản đối của anh, cùng một vài sĩ quan khác, nhưng không thay đổi mệnh lệnh.

13 giờ 25 phút ở D.C., đoàn tàu của Billy đang chạy nhanh. 7 giờ 55 phút giờ Hawaii, đợt đầu tiên gồm các máy bay chiến đấu và máy bay ném bom Nhật xuất hiện từ phía đông đã tấn công nhóm tàu Battleship Row. Chiếc *West Virginia* bị trúng hai quả bom và bảy quả ngư lôi, xé hai lỗ toang hoác bên mạn trái. Thuyền trưởng Bennion lao ra khỏi căn cứ, hướng về phía cầu chỉ huy và bị mảnh

bom cắt ngang bụng. Anh ngã xuống boong, một y sĩ chạy bổ tới, nhanh chóng băng bó cho anh trước khi viên thuyền trưởng ra lệnh cho anh này chăm sóc người khác. Trong 90 phút tiếp theo, Bennion nhận các báo cáo và đưa ra mệnh lệnh. Anh không chịu xuống dưới để chữa trị y tế, ngay cả khi đợt máy bay Nhật thứ hai bắt đầu thả bom và oanh tạc.[1]

Một giờ sau, gia đình và bạn bè của Bennion được báo tin về vụ tấn công Trân Châu Cảng. Lúc 2 giờ 30 phút chiều theo giờ bờ Đông, mọi đài phát thanh đều cắt ngang chương trình thường lệ để thông báo về tin tức này. J.W. quát Billy tắt bộ đồ chơi tàu hỏa dưới tầng hầm và chạy nhanh lên gác. "Chúng tôi lắng nghe suốt cả buổi chiều khi những bản tin đầu tiên về vụ người Nhật tấn công Trân Châu Cảng," ông nhớ lại. "Tất cả đều rất lo lắng về người bạn thân thiết của gia đình là thuyền trưởng Mervyn Bennion trên chiến hạm *West Virginia*."[2]

Nửa giờ sau khi đài phát thanh bắt đầu phát thông báo ở D.C., một ngọn lửa bốc lên trên chiến hạm *West Virginia* và vài thủy thủ buộc thuyền trưởng Bennion vào một chiếc thang rồi đưa anh lên cầu hoa tiêu. Không lâu sau, khói và lửa đe dọa vị trí đó, vì vậy Bennion ra lệnh cho họ hãy tự thoát thân. Ít phút sau, người y sĩ trước đó ở cùng viên thuyền trưởng nghe anh nói: "Tôi đi đây." Anh trút hơi thở cuối cùng. Chiếc *West Virginia* chìm lúc 2 giờ 30 phút chiều – 8 giờ tối ở nhà Marriott – cùng xác của vị thuyền trưởng trên boong.

Khi nhà Marriott nghe Bộ trưởng hải quân Frank Knox thông báo trên radio về người chỉ huy hải quân anh dũng, họ không biết ông đang nói về bạn mình. "Vị thuyền trưởng sắp chết của một chiếc chiến hạm đã thể hiện chủ nghĩa anh hùng cá nhân xuất sắc trong ngày," Bộ trưởng Knox nói. Louise Bennion được báo về cái chết của chồng sau đó vài ngày. Một đám đông nghẹt người, bao gồm Billy, cha mẹ cậu cùng các sĩ quan quân đội cao cấp tập trung làm lễ tưởng niệm tại nhà nguyện Washington của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Vị thuyền trưởng được truy tặng Huân chương Danh dự Quốc hội hạng Nhất, và hai năm sau, Louise đồng ý đặt tên chồng cho một chiếc tàu khu trục nhằm vinh danh anh.

Bill không bao giờ quên bài phát biểu nổi tiếng của tổng thống trước Quốc hội. Mỗi lớp học ở trường Sidwell Friends đều có một chiếc radio, và từng học sinh đã nghe thấy lời mở đầu khủng khiếp của Roosevelt: "Hôm qua, ngày 7 tháng 12 năm 1941, một ngày ô nhục, Hợp chủng quốc Hoa Kỳ đã bị tấn công một cách đột

ngột và có dự mưu bởi lực lượng hải quân và không quân của Đế quốc Nhật Bản." Trong suốt bài phát biểu bảy phút, các học sinh ngồi trong yên lặng; sau đó tất cả đứng dậy hát quốc ca.

Giống như hầu hết mọi người ở hậu phương, cuộc sống hằng ngày của nhà Marriott bị chiến tranh làm đảo lộn. Họ trang bị tầng hầm làm hầm tránh bom, và Allie tình nguyện dành nhiều giờ làm việc cho hội Chữ thập đỏ, cũng như cung cấp bữa ăn cho những người lính mà cô gặp tại nhà thờ. Tại các nhà hàng Hot Shoppe, J.W. đối mặt với thực tế thiếu hụt nhân lực nam. Ông để em trai Woody phụ trách phòng nhân sự. Giải pháp của Woody là lái xe về North Carolina để tuyển dụng những cô gái trẻ đang háo hức được rời quê nhà miền núi tới làm việc ở thành thị. Anh tuyển được 150 người, sau khi giúp hai phần ba số đó điền vào giấy tờ, vì họ không biết đọc cũng chẳng biết viết.

Khi chuẩn bị đưa họ lên xe trở về Washington, Woody nhận được một cuộc gọi từ J.W. lệnh cho anh hủy vụ tuyển dụng vì D.C. vừa ban hành quy định cấm sử dụng xe hơi riêng "để đi từ nhà tới những nơi giải trí, trong đó có nhà hàng" do tình trạng thiếu xăng dầu. Công việc kinh doanh sẽ phải chịu thiệt hại, và các nhà hàng Hot Shoppe không cần thêm bất cứ nhân sự nào mới nữa. Nhưng Woody không nghĩ sắc lệnh này tồn tại lâu, vì vậy anh phớt lờ lệnh của anh trai và quay về D.C. cùng một chuyến xe đầy ắp những công nhân đang háo hức. Như anh dự tính, D.C. đã bãi bỏ lệnh cấm ngắn ngủi đó. Các cô gái miền núi phải mất một thời gian để làm quen với cuộc sống đô thị và công việc nhà hàng. Hầu hết các cô đều hít thuốc lá bột hoặc nhai lá thuốc, và họ sử dụng những can cà chua rỗng loại lớn để làm ống nhổ và giấu biệt chúng đi mỗi khi J.W. xuất hiện.[3]

Việc thiếu xăng dầu đã thôi thúc Billy lần đầu đóng góp cho Hot Shoppe. "Nhờ đi học bằng xe bus và xe điện nên tôi là thành viên duy nhất trong nhà biết các tuyến đường." J.W. tận dụng Billy để có những ý tưởng về cách khuyến khích các chuyến xe bus mang khách hàng đến với Hot Shoppe. "Đây là lần đầu tiên tôi được đề nghị góp sức cho công việc kinh doanh, vì vậy tôi rất hào hứng và tự hào. Tôi thực sự cảm thấy mình đã trưởng thành cùng công ty."[4]

Do quá ốm yếu, Allie không thể đi nghỉ cùng gia đình vào mùa hè năm 1942, vì vậy Billy chọn một trại hè hai tháng tại Đảo Bò ở hồ Winnipesaukee, lập luận rằng cha mẹ có thể thích đến thăm nhà Sams và nhà Bushnell khi họ thả cậu ở đó hoặc đón cậu về. Nhưng trại Idlewild không ngập tràn niềm vui như cậu nghĩ. "Tôi chỉ mới

10 tuổi và chưa bao giờ xa nhà cả," Bill nhớ lại. "Tôi nhớ nhà kinh khủng nhưng đã cố gắng chịu đựng cả hai tháng trời. Cha mẹ tới thăm tôi một lần, và khi họ ra về, tôi nghĩ mình chết mất."[5] Billy gầy tới mức cha mẹ cậu hy vọng cậu sẽ tăng thêm 4 kg khi ở trại. Ngược lại, lúc về nhà cậu gầy 4 kg, cộng với việc bị xuất huyết cả hai mắt và bị cúm trầm trọng. Nhưng cậu đã học bơi và giành được tất cả giải thưởng hàng đầu ở trại.

Mùa thu năm 1942, Billy sợ phải vào lớp năm ở Sidwell đến mức cậu bày trò giả ốm. Cậu đã "nghe quá nhiều điều tồi tệ về một giáo viên tới mức vô cùng sợ hãi. Mọi người cho tôi ở nhà liền ba ngày đầu năm học mới vì tôi quá hoảng sợ." Sau đó, mẹ cậu bình tĩnh giải thích cho cậu hiểu. "Billy này, con không thể ở nhà mãi được. Con phải đến trường." Vì vậy, vào ngày thứ tư, cậu ngồi dậy và đến lớp. "Rốt cuộc thì thầy giáo cũng ổn," Bill nhớ lại.

Trong suốt năm sau đó, J.W. đóng cửa dịch vụ ăn tại xe của Hot Shoppe để giảm bớt lượng tiêu thụ xăng dầu. Rồi ông khéo léo thay đổi mọi thứ bằng cách chuyển Hot Shoppe vào một khu chợ công nghiệp "đông người ăn", ký hợp đồng vận hành những quán ăn tự phục vụ ở nơi làm việc trong các công trường và tòa nhà chính phủ.

Mùa hè năm 1943 bắt đầu một truyền thống kéo dài hàng thập kỷ của gia đình Marriott là đi nghỉ tại hồ Winnipesaukee, New Hampshire, trong ngôi nhà mà ban đầu họ thuê nhưng sau đó mua lại. Mùa hè sau đó, Billy phải chịu "vết thương lớn đầu tiên" khi đang chơi trò "King of the Hill" trên bè. Một cậu bé xô cậu ra nhưng Billy không chịu thua nên va vào cạnh bè, lãnh một vết sẹo mà cậu mang theo suốt đời.

Lớp sáu ở Sidwell là một năm đáng nhớ đối với Billy bởi đây là học kỳ mà cậu tìm thấy người bạn đầu tiên không theo Thánh hữu Ngày sau, Gilbert "Gibby" Grosvenor. Khi lớn lên, Gibby nối nghiệp cha làm chủ tịch Hiệp hội Địa lý Quốc gia. Ông kể với một phóng viên rằng trong những ngày mới học ở Sidwell, cả ông lẫn Billy đều không ai thấy áp lực phải nối gót cha họ. "Cha tôi và cha Billy vẫn thường đùa rằng họ cố gắng không thúc ép chúng tôi nối nghiệp bởi như vậy chỉ phản tác dụng." Dù cha mẹ cố tình không định hướng, Billy vẫn không bao giờ mơ ước trở thành nhà khoa học, nhà thám hiểm hay ngôi sao bóng chày, Gibby nhớ lại. Cậu muốn trở thành một doanh nhân thành đạt như bố.[6] (Khi lớn lên, cả Bill và Gibby đều có nhiều năm làm việc trong ban quản trị doanh nghiệp nhà nhau.)

Nhà Marriott có một hàng xóm mà cậu bé Billy rất thích. Anita Patton là em ruột duy nhất của tướng George S. Patton, người mà bà vô cùng yêu quý. Muốn ở gần anh mình khi ông nghỉ phép về thăm nhà giữa cuộc chiến tranh, bà chuyển tới ở bên kia đường, đối diện với nhà Marriott. Dưới tầng hầm nhà mình, cô Patton nuôi một bộ sưu tập chuột bạch trong lồng có cối xay guồng và các trang bị thú vị khác. "Tôi thường tới đó chơi với những chú chuột trắng nhỏ xíu," Bill nhớ lại. "Cô ấy cho tôi hai con mang về, vì vậy tôi bỏ chúng trong lồng kính. Không hiểu bằng cách nào mà chúng thoát ra được, giao phối với chuột nhà, và chúng tôi có lũ chuột xám chạy loăng quăng khắp nhà."

Lệnh hạn chế do chiến tranh làm đảo lộn tất cả mọi thứ tiếp tục thử thách khả năng duy trì Hot Shoppe và kiếm lời của J.W. Việc bán bia vẫn luôn là một vấn đề bực bội đối với người không bia rượu như J.W., vì vậy khi định mức bia còn một phần năm do lệnh hạn chế, ông đã vui vẻ bỏ nó ra khỏi thực đơn. Đường, bơ và thịt bị hạn chế tới mức tối đa để gửi ra chiến trường. Hot Shoppe sáng tạo ra nhiều món thay thế không dùng thịt trong thực đơn, chẳng hạn như trứng rán phồng, mì ống macaroni và các loại rau. J.W. đã tạo được thành tựu đáng nể khi giữ được tất cả các nhà hàng Hot Shoppe mở cửa trong suốt chiến tranh. Để so sánh, khi mới bắt đầu chiến tranh, chuỗi Howard Johnson nổi tiếng sở hữu 200 nhà hàng nhượng quyền nhưng chỉ còn 12 nhà hàng hoạt động khi chiến tranh kết thúc. J.W. chẳng những phát triển được công việc kinh doanh nhờ dòng quán ăn tự phục vụ công nghiệp mới mẻ mà còn gia tăng danh tiếng cho các nhà hàng của mình.

Billy Marriott đặc biệt mong chờ tuổi 12. Lúc đó cậu có thể trở thành trợ tế cho những người tu tại gia của Giáo hội. Bên cạnh đó, cậu có thể gia nhập đội quân hướng đạo sinh do Giáo hội tài trợ. Một tuần trước ngày sinh nhật đáng nhớ của Billy, J.W. và Allie đưa con trai tới thành phố New York. Nhà Marriott tới xem một vài buổi biểu diễn ở Broadway, nhưng chỉ có một điều duy nhất đọng lại trong đầu Billy – hội nam hướng đạo sinh rộng lớn và hội sở tại số 2 Park Avenue. Cậu cầm chắc tấm thẻ đăng ký hướng đạo sinh trong tay – tấm vé để nhận được bộ đồng phục hướng đạo sinh đầu tiên và những dụng cụ hướng đạo đáng thèm muốn khác.

"Tôi cảm thấy ngỡ ngàng khi nhìn thấy tất cả chỗ dụng cụ cắm trại tuyệt vời đó. Tôi tiêu sạch tiền trợ cấp và xin bất cứ khoản nào mà cha mẹ cho phép để sắm đầy đủ nhất bộ dụng cụ hướng đạo sinh mà tôi có thể có," Bill nhớ lại.

Ngay khi về nhà, Billy thử sắp xếp đồ đạc vào chiếc ba lô dã ngoại mới. “Tôi sắp xếp gọn gàng mọi dụng cụ cùng số đồ ăn đóng hộp đủ cho một tuần vào ba lô và sẵn sàng cho trải nghiệm cắm trại qua đêm đầu đời. Khi nhấc chiếc ba lô to đùng để khoác lên lưng, tôi không tài nào nhấc nổi. Nó nặng tới mức tôi phải nhờ cha nhấc giúp lên bàn ăn rồi luồn tay vào quai để đưa nó lên lưng. Khi đã khoác được lên, suýt nữa chiếc ba lô đã kéo tôi ngã ngửa ra sau. Tôi không thể đi cả một chặng đường dài với đủ thứ đồ như vậy – thậm chí tôi còn không đi nổi đến cửa phòng! Lúc này, tôi mới nhận ra tôi còn phải học quá nhiều thứ về hướng đạo.”

Nhờ gia nhập đội hướng đạo sinh trong suốt Thế chiến II, Billy đã tham gia vào một số dịch vụ cộng đồng liên quan tới chiến tranh, trong đó có việc phân phát thẻ thế chấp trái phiếu chiến tranh và phiếu tiết kiệm, quảng bá vườn chiến thắng, đứng chờ phục vụ trong các phòng cấp cứu y tế và thu gom nhôm, giấy vụn, đồ phế liệu. “Khi nhặt đủ lượng giấy yêu cầu, chúng tôi được tặng một loại huy chương quân đội với dây đeo đỏ pha trắng có chân dung tướng Eisenhower trên đó. Tôi tự hào đeo chiếc huy chương này trên đồng phục hướng đạo sinh của mình.”

Trở thành một hướng đạo sinh Đại bàng đòi hỏi một người phải nhận được ít nhất 21 huy hiệu chiến công. Đặc biệt có hai loại khó kiếm nhất: Nghiên cứu chim và Cắm trại. Để có được huy hiệu Nghiên cứu chim, hướng đạo sinh buộc phải tự quan sát và mô tả 40 loài chim hoang dã. Billy giành được chiếc huy hiệu này nhờ kỳ nghỉ đông ở Florida đã đưa cậu đến với một trong những bang có nhiều chim nhất nước. Song chiến thắng vang dội nhất của cậu sau này là chiếc huy hiệu Cắm trại. Nó đòi hỏi ít nhất 50 đêm ngủ ngoài trời, với tối thiểu 10 đêm đeo ba lô hành quân. Suýt thì cậu bỏ cuộc. “Làm sao một cậu bé thành phố có thể ngủ ngoài trời 50 ngày đêm để vượt qua yêu cầu đặc biệt này khi không có trại hướng đạo nào ở quanh đây?” Cậu hoàn thành 10 đêm hành quân cùng đội hướng đạo sinh của mình, sau đó quyết tâm dựng lều ở sân sau cho những đêm còn lại.

Chướng ngại vật cuối cùng là nhóm lửa bằng cách xát que củi vào nhau. “Tôi xoáy cái que nhưng nó chỉ ấm lên mà thôi. Vì vậy tôi xoáy càng lúc càng mạnh và nhanh hơn. Khói bắt đầu bốc lên, nhưng không thấy tia lửa nào cả. Khói nhiều thêm nữa. Tôi bắt đầu thở mạnh và nhanh trong quá trình làm việc. Tôi hít phải khói và nước mắt bắt đầu chảy ra. Tôi bắt đầu ho và nước mắt chảy ròng ròng. Tôi đang định bỏ cuộc thì, qua làn khói, tôi phát hiện thấy một tia lửa nhỏ nhen lên. Đó thực sự là thứ đẹp nhất tôi từng thấy!”[7]

Billy, 15 tuổi, là một Hướng đạo sinh Đại bàng vào năm 1947.

Chưa tới 10% hướng đạo sinh đạt tới cấp Đại bàng, và tuổi trung bình của những người làm được điều này là 17. Luôn là người kiên quyết, Billy được trao tặng vinh dự này chỉ sau sinh nhật tuổi 15 vài tháng.

•

Mùa thu năm 1945, khi Billy vào lớp tám, nước Mỹ vẫn ở trong tình trạng thiếu thực phẩm thời kỳ hậu chiến. Do nhiều vật phẩm khan hiếm, tăng trưởng ban đầu của Hot Shoppe ngay sau chiến tranh vẫn chậm. Tuy nhiên, vào tháng 12, J.W. và em trai Paul ký được hợp đồng độc quyền cung cấp thực phẩm trên chuyến bay cho hãng hàng không Eastern Airlines tại Miami với Chủ tịch Eddie Rickenbacker.

Đến Giáng sinh năm 1945, J.W. bắt đầu quan tâm tới các nền văn minh cổ đại ở Mexico. Ông dự định dành hai tuần cùng Billy và Allie đi thăm các di tích quan trọng của người Maya và Aztec ở Mexico và Guatemala. Kể từ chuyến truyền giáo cho Giáo hội cách đó 25 năm, J.W. chưa từng ghi nhật ký. Nhưng nhìn thấy tương lai xán lạn phía trước trong những năm tháng hậu chiến và hào hứng với chuyến đi, năm 1946, vào khoảng thời gian đi tham

quan, ông bắt đầu ghi nhật ký trở lại. Cả gia đình đi thăm quan các di tích rồi xem trò *jai alai* và đấu bò. Trên đường về, họ dừng lại ở Miami cho kỳ nghỉ thường niên tháng 2 ở đó. Tại thời điểm này, Billy đã lỡ mất ba tuần đi học, vì vậy cậu đi máy bay về nhà trong khi cha mẹ lái xe.

Chặng đường lái xe dài giúp họ có thời gian trò chuyện về chuyện J.W. tính nghỉ hưu. Vấn đề là không cậu em nào – Paul hay Woody – có thể tiếp quản công việc kinh doanh, vì vậy J.W. đành gác lại dự định đó. Khi họ về tới nhà, ông đối mặt với những khả năng mới khi hệ thống cấp bậc Giáo hội bổ nhiệm ông cho một trong những vị trí lãnh đạo của Washington D.C. Stake, nơi tập trung tất cả các giáo đoàn của thủ đô. J.W. sửng sốt, nhưng ông đồng ý phục vụ tình nguyện.

Trong suốt năm lớp tám này, Billy đi cùng Gibby Grosvenor đến trung tâm kiểm tra để xác minh thế mạnh của mình cho lựa chọn sự nghiệp tương lai. Nhiều năm sau ông nhớ lại: "Bạn tôi giỏi sử dụng đôi tay và người ta bảo cậu ấy sẽ là một bác sĩ phẫu thuật xuất sắc. Họ nghiên cứu điểm kiểm tra của tôi một lúc lâu và bảo tôi có thể đọc tên hầu hết các loài trong sở thú. Có lẽ tôi nên làm kinh doanh, bởi họ chẳng tìm thấy tài năng đặc biệt nào ở tôi cả." Thời gian đó, một tông đồ của Giáo hội và cũng là người bạn của gia đình ở thành phố Salt Lake làm một tấm phiếu chỉ mục với nội dung đầy tự hào: "Billy Marriott [là] em duy nhất trong lớp không hoặc chưa hề hút thuốc. Em có điểm số cao nhất lớp."[8]

Tại thời điểm này, J.W. bắt đầu cân nhắc tới việc chuyển Billy tới một trường tư khó hơn, Trường nam sinh St. Albans của Tân giáo. "Cha mẹ quyết định giao tôi cho người Tân giáo sau khi các tín đồ Quaker đã làm hết sức mình," về sau ông đùa như vậy. Trong một thời gian ngắn, J.W. tự ép mình phải ở bên con trai nhiều hơn. Ông đưa Billy tới trường bắn và đăng ký cho cậu học các bài trên lưng ngựa. Họ còn một hoạt động tuyệt vời nữa là cùng nhau đến xem các trận đấu mở rộng mùa bóng chày năm 1946 dành cho các nghị sĩ Washington vào tháng 4, khi tổng thống Truman đích thân ném cú bóng đầu tiên.

Tình cảm cha-con họ thêm khăng khít khi vào ngày 20 tháng 5, J.W. nhờ Billy giúp ông chọn xe hơi mới cho gia đình – một chiếc Ford Super Deluxe Station Wagon đời '46 màu xám. Đây là chiếc "Woodie" cao cấp của kỷ nguyên hậu chiến, được đặt tên như vậy bởi sườn xe, đuôi xe, nội thất và trần xe đều được ốp gỗ. Một lần, lúc cha cậu ra khỏi nhà để đi làm thì Billy đang ngồi trên ghế lái, cố gắng thao tác cần số. J.W. nhìn con trai thật lâu, sau đó ném

chìa khóa xe cho cậu và nói: "Chở cha đi làm." Billy chưa từng lái xe bao giờ.

"Tôi suýt văng ra khỏi đường. Cha dạy tôi cách sử dụng bộ ly hợp, vào ga, nhấn phanh. Chiếc xe cứ nhảy chồm chồm," Bill nhớ lại. "Văn phòng của cha ở phố Upshur, vì vậy tôi phải đi khắp thành phố cùng ông ấy." J.W. đưa ra vài hướng dẫn, và ông rất kiên nhẫn. "Thằng bé không tỏ ra phấn khích hay lo lắng gì mấy. Tôi nghĩ nó thấy điều này khá vui." Billy không nghĩ vậy, đặc biệt là khi J.W. bảo cậu đỗ xe trên đồi dốc. "Ông ấy muốn thấy tôi để xe trôi bao xa, hoặc xem tôi có làm chết máy khi cố gắng đưa xe lên dốc hay không. Lúc đến được văn phòng của cha thì người tôi mềm nhũn ra vì căng thẳng."

Mùa hè năm đó, J.W. cho rằng chàng trai Billy 14 tuổi đã sẵn sàng đảm nhận công việc đầu tiên tại Hot Shoppes. "Trong một tháng, tôi lọc riêng các hóa đơn hồng, vàng và xanh lá, sau đó ghim các hóa đơn cùng loại lại với nhau. Đó là tất cả những gì tôi biết về cách làm. Nhưng tôi kiếm được 2-3 đô-la một giờ, và tôi nhớ là mình có 40 đô-la tiền mặt khi làm xong."

Tới mùa hè năm sau, khi Billy học năm đầu tiên tại St. Albans, công việc kinh doanh tại Hot Shoppe thời hậu chiến bắt đầu phát triển trở lại, vì vậy J.W. không có nhiều thời gian cho gia đình. Billy tìm tới những người đàn ông khác để khỏa lấp, và thân thiết với Bill Werber, một cựu cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp về sau làm nghề bảo hiểm và vớ được khách sộp J.W. Sau khi giải nghệ và trở thành một thợ săn chim đầy khao khát, Werber đã đưa J.W. cùng Billy đi săn vài lần vào cuối tuần trong mùa thu năm 1946. Một vài câu chuyện ưa thích từ những chuyến đi đó đã được dùng làm chất liệu cho cuốn sách năm 1981 của Werber, *Hunting Is for the Birds* (tạm dịch: *Săn bắn là dành cho chim*). Trong một dịp đi săn chim cút, J.W. hạ được một con, nhưng súng của Billy bị hóc. J.W. và Werber thì cứ liên tục hét. "Trong khi đó, Billy cố gắng lấy vỏ đạn lỗi ra khỏi khẩu súng và lầm bầm chửi rủa như một tên cướp biển thua trận trên chiếc thuyền buồm đang chìm. Tôi nghĩ cha cậu ấy sẽ cười chết mất, nhưng ông ấy chỉ bình luận đúng một câu: 'Tôi không nghĩ thằng bé lại biết hết những câu chửi ấy đâu.' Sau đó Billy, với vẻ hết sức bực bội, ném khẩu súng tự động vào bụi kim ngân, nhưng rồi nhặt lại và cẩn thận lau sạch nó."

Werber dành nhiều thời gian gặp Billy để dạy cậu cách kiềm chế bản thân. Nhưng Werber thích tính Billy. Ông khẽ cười khi họ đi săn chim cút ở Front Royal, Virginia, vào một ngày nóng và Billy xin nếm thử "bia của bác Werber". J.W. bực bội trả lời: "Con có

uống được đâu," và chỉ có thế.

Billy là một trong những thợ săn quyết tâm nhất mà Werber từng săn chim cút cùng, và điều đó thể hiện rõ trong một câu chuyện khác mà Werber thích kể. Ông và nhà Marriott đang đi săn thì gặp mưa lớn. Họ dừng xe lại và chờ một giờ, hy vọng cơn mưa sẽ ngớt. Cuối cùng, Billy nhất quyết đòi ra ngoài và đi săn trong mưa. "Đi thôi bác Werber, đi thôi," Billy khẩn khoản. "Thả chó ra thôi. Đây là ngày cuối cùng và cháu phải đi săn."

Werber đồng ý, dù ông nghĩ lũ chó sẽ không đánh hơi được gì. Kỳ diệu thay, lũ chó lập tức chạy tới một điểm trên đồng, và ba thợ săn bắn được vài con chim. Khi lũ chó rượt theo mấy con chim chạy trốn vào khu rừng gần đó, Billy xin được theo vào đám cây đang sũng nước. "Không được, Billy," Werber trả lời. "Chỉ tốn thời gian thôi. Cây rậm rạp lắm, cháu không thể rút súng bắn trong đó được đâu." Nhưng lũ chó vẫn lao về phía rừng thông. Ba người thợ săn dừng lại ngay sát hàng cây khi lũ chó chặn được hai bầy chim. Họ có những phát bắn hoàn hảo. "Chúng ta có thể thử ở một vài cánh đồng khác," Werber đề xuất với J.W. "Bây giờ chúng ta ướt rồi. Có thể hong khô sau cũng được."

Werber nói rằng J.W. "suýt thì giết tôi. Ông ấy không thích kiểu tự hành xác này – và, nói thật, nếu đi với bất cứ ai chứ không phải chàng trai trẻ Marriott đầy nhiệt huyết, còn lâu tôi mới lội bì bõm trong cái thứ đó."[10]

•

Ảnh hưởng của người Tân giáo ở trường trung học St. Albans rất mạnh, nhưng điều đó không làm Billy nao núng bởi Chúa Jesus cũng là trung tâm của tín điều Thánh hữu Ngày sau. Dù Billy không gây ra bất cứ mối lo ngại nào với cha về khía cạnh đạo đức của mình, nhưng vào đầu năm 1947, J.W. vẫn cho rằng đã đến lúc cha con họ phải nói chuyện nghiêm túc với nhau. Hai người lên tàu cho chuyến đi sáu ngày tới hồ Winnipesauke và Montreal.

Họ đặt khách sạn Colonial Arms ở gần hồ, sau đó lái xe tới hồ, nơi những người hỗ trợ đã nhóm một đống lửa để chào mừng. Billy lần đầu tiên được trượt băng. "Làm tốt nhưng mắt cá còn yếu," cha cậu nhận xét. Vào tối thứ Bảy, J.W. lấy hết can đảm để nói với con trai về chuyện "trai gái", mục đích chính của chuyến đi này. Từ đám bạn ở trường, Billy đã biết những điều cơ bản về tình dục. Suốt cả câu chuyện, không ai tỏ ra thoải mái, nhưng J.W. kiên quyết cho rằng con trai phải còn "tân" cho đến khi cưới. "Cha thà

thấy con về nhà trong chiếc hòm gỗ thông còn hơn thấy con về nhà sau khi khiến một con bé nào đó có bầu," người cha cảnh cáo.

Billy với chiếc xe đầu tiên của mình ở St. Albans.

Năm đầu tiên ở trường St. Albans., Billy tránh xa những cậu bé mà cậu gọi là BTO – Big Time Operator (hot boy) – và chắc chắn cậu không muốn trở thành người như vậy. Nhìn chung, J.W. hài lòng với sự tiến bộ và thái độ của Billy, nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Chẳng hạn, vào khoảng thời gian này, J.W. ghi trong nhật ký rằng sau buổi đi nhà thờ về, ông đã "dùng roi da vụt mấy thằng nhóc vì tội không chịu đi ngủ". Nhiều năm sau, Bill vẫn còn nhớ dây da dùng để mài dao cạo, nhưng cũng nói rằng cha chỉ dùng nó làm roi đó "có vài lần thôi".

J.W. tiếp tục dành thời gian đi săn với Billy và Bill Werber, thậm chí còn mua hai con chó săn lông xù giống Anh được nuôi dưỡng tốt của Werber, và đặt tên cho chúng là "Judy của Marriott" và "Tip của Marriott". Đôi khi, Billy mang súng ra ngoài đi săn cùng cậu bạn Tyler Abell. Dù vậy, càng lúc cậu càng khó sắp xếp được thời gian khi Hot Shoppe tiếp tục phát triển và J.W. cảm thấy khó chịu với một nhân sự cao cấp của mình – cậu em trai Paul. Từng là một lãnh đạo uy tín, lôi cuốn, đầy ý tưởng, Paul trở nên thất thường, thể hiện hành vi đa nhân cách có thể là một dạng rối loạn lưỡng cực chưa được chẩn đoán ra, ngày càng trầm trọng thêm do nghiện rượu. J.W. cảm thấy lạc quan khi Paul lấy vợ và có con, nhưng tác dụng của việc làm cha không được bao lâu. Những tiểu

tiết này trong gia đình không làm Billy lo lắng, nhưng cuối cùng cậu vẫn phải đối mặt với hậu quả của nó trong những năm về sau.

Billy tìm thấy rất nhiều thứ để bận rộn. Khi tới thăm câu lạc bộ đại học ở trung tâm Washington, D.C., cậu bắt đầu đẩy tạ, và kết quả thật thảm khốc. "Tôi nhấc tạ qua đầu và cứ thế tiếp tục," sau này Billy nhớ lại. "Thay vì thả quả tạ ra thì tôi lại giữ lấy nó, vì vậy nó giật khiến vai phải tôi trật khớp. Qua đó, tôi học được bài học rằng tôi nên buông tay ngay khi biết nguy hiểm đang cận kề, nhưng tôi lại không làm vậy." Về sau, bất cứ hoạt động thể chất mạnh nào cũng đều khiến vai phải Bill dễ trật khớp.

Tháng 3 năm 1948, vào sinh nhật thứ 16, Billy nhận được bằng lái xe. Đồng thời, tờ *St. Albans News* đưa tin cậu đứng thứ ba trong lớp về thành tích học tập, xét theo điểm giữa kỳ. Vào cuối năm thứ hai, cậu được tái bầu làm thủ quỹ lớp cho năm sau. Mùa hè năm đó, Billy làm việc trên chiếc xuồng máy của cha và lái nó trong các cuộc đua trên hồ Winnipesaukee. Sở thích tốc độ thời niên thiếu đó – mà cậu không bao giờ bỏ được – khiến mẹ cậu lo lắng. "Đó là chuyện khiến tôi bắt đầu có tóc bạc," bà nhớ lại, đặc biệt là khi cậu "đua với những người lớn tuổi hơn tìm cách tạt sóng và nhấn chìm xuồng của nó."[11]

Nhưng với Billy, cuộc đua mang lại cho cậu những khoảnh khắc thư giãn hiếm hoi. Về sau, Bill liên hệ trong một bài phát biểu tại một sự kiện hàng hải ở Florida rằng: "Tôi lớn lên ở gần bờ nước và 12 tuổi đã lái xuồng máy. Một chuyến chạy xuồng ngắn chừng 30 phút là việc giúp tôi giải khuây nhất. Đối với tôi, chẳng có gì thư giãn hơn việc đứng sau bánh lái của một chiếc xuồng mạnh mẽ."[12]

5
Nhổ neo

VÀO SINH NHẬT LẦN THỨ 17 của Billy, J.W. tự hào đưa con trai đi mua chiếc xe hơi đầu tiên của chàng thanh niên này. J.W. đủ tiền để làm hư con, nhưng thường thì ông không chọn điều đó. Ông yêu cầu Billy phải tuân thủ các nguyên tắc của ông và vui vẻ chấp nhận làm việc nhà. Ông kỳ vọng các con phải cố gắng hết sức ở trường và triệt để tuân theo những chuẩn mực nghiêm ngặt của Giáo hội đối với đạo đức và sức khỏe, bao gồm không quan hệ tình dục trước hôn nhân, không uống rượu hay hút thuốc. Billy đã làm theo hầu như mọi yêu cầu của cha, vì vậy cha đã thưởng cho anh một chiếc Ford 1949, với tất cả sự độc lập có được của một chàng thanh niên.

Đến cuối năm thứ hai của Billy, J.W. mua một chiếc xuồng cao tốc động cơ gắn trong – chiếc Higgins dài 5m. J.W. rất thích lướt xuồng thật nhanh cùng con trai, và đôi khi ông còn mời bạn bè đi cùng, trong đó có gia đình George Romney, đến thăm họ vào mùa hè. Đến từ Detroit, Romney từng là người phát ngôn chính cho ngành công nghiệp ô tô trong suốt thời chiến tranh, còn sau này là ủy viên hàng đầu của công ty Nash-Kelvinator (sẽ sớm đổi thành American Motors). J.W. và Romney là giáo hữu và chơi thân với nhau. Romney đặt tên cho một đứa con trai của mình là Willard theo tên J.W., dù cậu bé được biết tới nhiều hơn bởi tên đệm, Mitt.

Ở trường, ngoài việc cùng quản lý đội bóng chày, Billy gia nhập nhóm niên giám của *The Albani* với tư cách là nhân viên bán quảng cáo vào năm thứ ba. Cuốn niên giám cho biết rất nhiều quảng cáo xuất hiện trong số đó "đều nhờ vào sự ngoan cường và hiệu quả của cậu ấy."[1]

Cha mẹ rất hài lòng với các hoạt động, thành tích học tập và hành

vi của anh. Sau một buổi sinh hoạt Chủ nhật tại giáo hội, J.W. viết vào nhật ký: "Chúng tôi trao đổi khá nhiều với Billy về việc có nên cho nó đi dự tiệc sau buổi sinh hoạt hay không." Đây là một vấn đề bởi Thánh hữu Ngày sau khuyến khích việc ngầm tuân thủ ngày Sabbath với rất ít hoạt động bên ngoài. "Chúng tôi để thằng bé tự quyết định, vậy là Billy đi và về nhà vào lúc 12 giờ, đúng như lời hẹn. Billy là một thanh niên nghiêm túc. Thằng bé trung thực tuyệt đối. Nó kể cho chúng tôi những việc nó làm khi ra ngoài, và chúng tôi không bao giờ phải lo lắng về việc nó về nhà có hơi men. Nó có những thói quen đạo đức tốt, và chúng tôi hết sức tự hào về con."[2]

Những ngày tháng ở St. Albans đã định hình sự phát triển của Billy về mặt tôn giáo, dù anh có ít bạn bè cùng tín ngưỡng. Khi đã trưởng thành, Bill kể cho khán giả ở Giáo hội nghe về những năm ở trường phổ thông: "Tôi thường được gọi tới để bảo vệ tôn giáo của mình trước những đứa bạn cùng lớp đưa chuyện này ra trêu chọc. Tôi nghĩ về cụ Elizabeth Stewart và những hi sinh cụ dành cho tín điều. Khi bảo vệ giáo hội của mình, tôi một mực tin tưởng điều này là đúng đắn. Để tăng sức thuyết phục, tôi nghiên cứu và cố gắng học hỏi thêm về lời dạy và giáo lý của chúng tôi. Càng học hỏi và cầu nguyện, tôi càng tin rằng nhà thờ nơi tôi được sinh ra thực sự là Ngôi nhà của Chúa Jesus."[3]

Sau khi tốt nghiệp, Billy là học sinh duy nhất của St. Albans nhắm tới Đại học Utah, nhưng tính cách độc lập đã tách anh ra khỏi hội huynh đệ Phi Delta Theta của cha; thay vào đó anh dự định sẽ tuyên thệ với Sigma Chi. Bất kể Billy đi đâu, J.W. vẫn hi vọng con trai sẽ tìm được một người vợ Thánh hữu Ngày sau, và ở Utah thì xác suất này cao hơn.

Vì vậy, khi Billy đi cùng gia đình tới hồ Winnipesaukee để nghỉ mát vào mùa hè năm 1950, cả gia đình đều rất vui vẻ. Billy đã đưa ra quyết định về trường đại học, và quyết định đó khiến cha mẹ anh đều hài lòng. Điều không may là chỉ hai tuần sau khi kỳ nghỉ bắt đầu, chỉ 22 ngày sau khi Billy tốt nghiệp phổ thông trung học, cả thế giới đảo lộn.

Chiến tranh Triều Tiên nổ ra vào ngày 25 tháng 6. Nước Mỹ lại một lần nữa tham chiến, chỉ năm năm sau khi cuộc chiến trước đó kết thúc. Không giống như cha mình trong Thế chiến II, Billy ở đúng độ tuổi tòng quân. Mọi dự định trở thành vô định.

Mùa thu 1950, Billy lái chiếc Ford xuyên qua đất nước để tới thành phố Salt Lake học đại học. Đối với mọi người, từ nay anh là "Bill",

chứ không phải "Billy" của thời niên thiếu, trừ khi ở cùng gia đình và bạn bè cũ. Chủ tịch cử tuyển của Sigma Chi mùa thu năm đó là Sterling Colton, con trai của đối tác kinh doanh đầu tiên và cũng là người bạn lâu năm của J.W., Hugh Colton. Cậu và Bill trở thành bạn thân suốt đời.

Với bề dày 100 năm tuổi, trường đại học này vẫn đang vật lộn với tình trạng hỗn loạn và chuyển đổi hậu chiến với đỉnh điểm lên tới hơn 12.000 sinh viên, trường phải xoay xở với tình trạng không đủ chỗ ở và lớp học chật chội. Thay vì sống cùng hội huynh đệ, Bill chọn cuộc sống ký túc xá trong một bệnh viện quân đội cải tạo trên nền pháo đài Douglas bên cạnh khuôn viên trường. Dự định vào làm cho công ty của cha, Bill chọn chuyên ngành ngân hàng và tài chính.

Ngay từ ngày đầu tiên nhập học, Bill nhận ra rằng so với St. Albans, đại học sẽ chỉ là cuộc dạo chơi trong công viên. "Ngay từ đầu, tôi đã nghĩ đây là chốn chơi bời," anh nói, có nghĩa là anh có nhiều thời gian hơn cho việc giao thiệp. "Năm thứ nhất tôi học không giỏi lắm bởi tôi bắt đầu quan tâm đến bọn con gái." (Đối với Bill, lầm lỗi đó chỉ gây ra vài điểm B trong hầu hết các điểm A.)

Trong những ngày đó, trường mang một cảm giác về đại học cộng đồng; tối đến, hầu hết sinh viên đều về nhà với gia đình. Hội huynh đệ nở rộ bởi nó là trung tâm cho các hoạt động xã hội, một trong những lý do khiến Bill gia nhập Sigma Chi. Cậu tìm thấy người bạn thân thiết suốt đời trong hội huynh đệ – người anh em Bruce Haight đến từ Palo Alto, California. Vấn đề khó nhất mà Bruce và Bill phải vật lộn trong suốt những tháng đầu của năm thứ nhất là khao khát được phụng sự cho giáo hội trong khi chính quyền liên bang muốn họ đi lính phục vụ chiến tranh Triều Tiên.

Bill ưu tiên kế hoạch phụng sự, hi vọng sẽ được đi vào mùa hè sau năm thứ nhất. Anh cũng lên lịch hẹn ở Washington vào khoảng thời gian Giáng sinh cho một buổi ban phước của trưởng lão: một lễ ban phước đặc biệt của giới giáo được tuyên bởi một trưởng lão phong chức, trao cho người đó định hướng về tương lai và thấu hiểu ý nguyện của Chúa. Vị trưởng lão đặt tay lên đầu đang cúi xuống của Bill và tuyên bố, cùng những điều khác, rằng một ngày nào đó cậu sẽ đi truyền giáo. Nhưng Giáo hội nhanh chóng nhận được cảnh báo từ tướng Lewis B. Hershey, Giám đốc Hệ thống Ban Tuyển quân, rằng thanh niên sẽ không được hoãn quân dịch vì mục đích truyền giáo, và những người đã đi truyền giáo vẫn có thể bị gọi nhập ngũ bất cứ lúc nào.[4]

Năm 1955, sau chiến tranh Triều Tiên, Quốc hội phê chuẩn nghị quyết cấp trạng thái mục sư phong chức cho người truyền giáo của Thánh hữu Ngày sau, cho phép họ được hoãn quân dịch để làm mục sư – nhưng với Bill thì đã quá muộn. Anh không bao giờ đi truyền giáo toàn thời gian cho Giáo hội khi còn là một thanh niên độc thân, dù sau này khi đã trưởng thành, anh phục vụ một loạt các vị trí trong Giáo hội liên quan đến truyền giáo. Dù cảm nhận sâu sắc được việc để mất cơ hội đi truyền giáo theo kiểu truyền thống, nhưng anh không bao giờ quá nuối tiếc. Sau này Bill nói: "Tôi làm tốt nhất có thể và tin tưởng vào Chúa rằng như vậy là đủ tốt rồi."[5]

Không giống Thế chiến I, hành động can thiệp vào Triều Tiên khá xa lạ với hầu hết người Mỹ. Đối với thanh niên đang tuổi nhập ngũ, vụ xung đột này không hẳn là bảo vệ tổ quốc, và mục đích của nó không đủ thuyết phục để khiến nhiều người tình nguyện nhập ngũ. Bill Marriott cũng không phải là ngoại lệ. Anh tìm một kế hoạch rút lui để không bị đưa ra tiền tuyến. Lệnh hoãn quân dịch được áp dụng cho sinh viên có tối thiểu 12 giờ tín chỉ ở trường đại học chỉ được một thời gian, nhưng anh biết tốt hơn nên là gia nhập Quân đoàn Huấn luyện Sĩ quan Dự bị (ROTC), đảm bảo được tuyển làm sĩ quan. Anh thích vào hải quân, nhưng danh sách ROTC của lực lượng này đã gần đầy. Dù vậy, sau khi gây ấn tượng với các chỉ huy, anh được nhận vào ROTC của hải quân. Trong khi không phải nhập ngũ, điều này mang lại cho anh cơ hội phục vụ đất nước.

Trong suốt năm thứ nhất của Bill, một sự kiện quan trọng khác xảy ra: Anh thấy thích làm việc trong lĩnh vực nhà hàng của cha. Thậm chí trước khi Bill dự định đi học ở Utah, J.W. đã nghĩ tới việc mở một nhà hàng Hot Shoppe ở thành phố Salt Lake. Một người bạn của J.W., trước đây cũng làm nghề chăn cừu, Stephen M. Covey, đã mở một trạm khách sạn-nhà hàng-cây xăng gần Granger, Wyoming hồi giữa những năm 1930. Ông gọi nó là "Tiểu Mỹ". Ở giữa nơi đồng không mông quạnh, trạm nghỉ này vẫn thành công đến nỗi Covey đã xây một nhà nghỉ và quán cà phê Tiểu Mỹ ở Salt Lake. Năm 1950, mệt mỏi với mảng quán cà phê, Covey bán nó cho J.W. để sửa lại thành nhà hàng Hot Shoppe và mở cửa trong thời gian Bill học năm thứ nhất. Đây là nhà hàng thứ 23 của công ty và là cơ sở duy nhất ở miền Tây.

J.W. đã sẵn sàng chào đón hơn 500 khách ngồi chật cứng nhà hàng trong lễ khai trương. Bill làm việc cật lực trong bếp. Từ ngày đầu làm việc, Bill đã nói: "Tôi thích cái nhịp độ này – khả năng được tương tác với nhân viên và khách hàng, và chính tốc độ của công

việc. Khi anh bận rộn trong một nhà hàng, mọi thứ trở nên hỗn loạn, và tôi thích điều đó."[6]

Khi Bill trở về nhà sau khi kết thúc năm thứ nhất, cha anh có một thứ mới để khoe với anh: một trang trại bát ngát ở Hume, Virginia. J.W. ao ước có được hương vị thời thơ ấu chăn bò của miền Tây, thứ mà trang trại này có thể mang lại cho ông, vì vậy cuối cùng Allie chấp nhận mua.

Bên cạnh đó, có một lý do liên quan đến sức khỏe thôi thúc họ mua trang trại này. Mặt J.W. trở nên vàng vọt; sau một loạt xét nghiệm, bác sĩ chẩn đoán ông bị viêm gan. Ông nằm viện sáu tuần, được truyền glucose và penicillin để khắc phục tình trạng tổn thương gan. Bác sĩ khuyên cách tốt nhất để hồi phục là nghỉ ngơi hoàn toàn. Allie đồng ý rằng đã đến lúc phải tìm một trang trại để thỉnh thoảng ông lánh về đây hồi phục.

Trang trại Fairfield.

Trang trại Fairfield vốn thuộc quyền sở hữu của vua Anh Charles hồi những năm 1600 và cuối cùng trở thành điền trang của James Marshall, em trai của chánh án tòa án tối cao lừng danh John C. Marshall. Trong suốt thời kỳ nội chiến, nó được quân đội miền Nam sử dụng làm tổng hành dinh lâm thời. Một nữ nam tước người Bỉ có chồng bị Đức Quốc xã bắt đã dùng nó làm nơi ẩn náu cho gia đình có chút dòng máu Do Thái của mình trong suốt Thế chiến II.[7]

Sau khi J.W. mua trang trại Fairfield rộng 2.200 mẫu vào năm 1951, nhà Marriott tới đó nghỉ qua đêm khoảng sáu lần trong mùa xuân và mùa hè đầu tiên, trong căn lều nhỏ dựng trên điền trang này bởi tòa biệt thự đã đổ nát. Mùa hè năm đó, sau năm học thứ nhất, Bill bận rộn làm việc trong phòng "kỹ thuật bếp" của công ty, nhưng anh vẫn tới đó ít nhất một lần để xem trang trại mới, thưởng thức vẻ đẹp của nó dù không thích việc chăn thả gia súc ngoài trời. Anh không có chung niềm đam mê đó với cha mình.

Khi quay lại Đại học Utah để tiếp tục năm thứ hai, Bill trở lại với công việc tại nhà hàng Hot Shoppe ở Salt Lake. Mùa xuân trước, anh thường xuyên báo cáo với đầu bếp bữa sáng vào lúc 4 giờ sáng và giúp chuẩn bị các bữa ăn trong ngày. Đó chính là lúc Sự cố Chảo rán Ngập mỡ xảy ra. Sau giờ ăn trưa, quản lý ca bảo Bill chùi sạch chiếc chảo rán dùng để làm món khoai tây chiên. "Tôi để nó nguội bớt và đổ gần hết chỗ mỡ đi. Tôi lấy xà phòng, vòi nước và nước nóng rồi phun vào chảo thì bỗng nhiên mọi thứ bùng lên và bong bóng cứ thế sủi khắp chảo, khắp bếp, khắp sàn, khắp cả người tôi. Đó là mớ hỗn độn nhất tôi từng gặp trong đời."

Vào mùa thu năm thứ hai, Bill lúc này được giao phụ trách món nướng và bàn gia nhiệt năm buổi chiều một tuần. Bill học cách làm mọi việc ngoại trừ phục vụ bàn trong những năm đại học. Đến năm thứ ba, anh đã là quản lý ca, và trong năm thứ tư, khi bận rộn hơn với việc học ở trường, anh trở thành giám sát viên.

Jerry Clark, người quản lý cửa hàng, là một dự bị hải quân đang cố gắng khiến Bill quan tâm đến hàng không hải quân. Mối quan tâm của Bill nhạt phai vào cái ngày Clark đưa anh tham gia một chuyến bay dành cho người huấn luyện và biểu diễn một vòng bay cao. "Ông ấy làm hai đến ba lần, sau đó nói: 'Giờ thì cậu thử đi.' Suýt nữa thì tôi làm rơi máy bay. Và tôi nôn vung vãi khắp nơi." Sau khi họ hạ cánh, người thợ máy "nhìn vào trong máy bay và nói: 'Lấy giẻ chùi dọn đi. Đống lộn xộn này là của các anh.' Vậy là tôi dọn. Ngay lập tức tôi quyết định rằng tôi sẽ không bén mảng đến hàng không hải quân."

Trong một mùa Giáng sinh, khi đang ở nhà, Bill gặp Russel và Dantzel Nelson, những người bạn Thánh hữu Ngày sau mới quen của cha mẹ, về sau trở thành những người quan trọng trong cuộc đời của Bill. Trung úy Nelson là một bác sĩ quân y tại Trung tâm Y tế Walter Reed. Về sau, ông trở thành bác sĩ phẫu thuật tim lừng danh thế giới và, trở thành chủ tịch Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus ở tuổi 93. Ông là người bạn thân thiết thứ hai

của gia đình ở Washington trở thành chủ tịch Giáo hội. Người thứ nhất là Ezra Taft Benson, Bộ trưởng Nông nghiệp dưới thời Eisenhower.

Đến cuối năm thứ hai, theo yêu cầu của cha, Bill lái xe tới Los Angeles để thăm dò các nhà hàng phục vụ tận xe. "Ít nhất mỗi năm một lần, công ty lại cử một người đi một vòng các nhà hàng phục vụ tận xe ở California, thủ phủ loại hình dịch vụ này của thế giới," Bill nhớ lại. Cả thời tiết tốt lẫn lượng nười sở hữu xe cao đã thúc đẩy ngành hàng tăng trưởng nhanh này, với những gã khổng lồ khởi nghiệp ở California. Từ Sacramento năm 1919, Roy Allen đã cho ra mắt thứ về sau này trở thành chuỗi nhượng quyền A&W hoành tráng. Từ Glendale năm 1937, Robert Wian đã khởi sự một chuỗi thành công khác có tên là "Bob's Big Boy". Và năm 1948, anh em nhà McDonald đã chuyển từ thịt nướng sang hamburger tại nhà hàng của mình ở San Bernadino và vào tháng 6 năm 1952, khi Bill tới Los Angeles, họ đã mở rộng tới năm cửa hàng nhượng quyền.

Điều khiến Bill hào hứng nhất trong chuyến khảo sát này là một hệ thống kiểm tra đơn hàng bằng bánh xe luân lưu mà anh quan sát được ở một nhà hàng. Bill khen ngợi điều này với cha khi quay về Washington, vì vậy J.W. chỉ đạo anh thử nghiệm ở nhà hàng Hot Shoppe trên phố Market tại Philadelphia. Hệ thống rất đơn giản: một nài xe nhận đơn và kẹp nó vào bánh xe ở bên cạnh bếp. Đầu bếp thực hiện đơn và quay bánh xe để trả lại phiếu, và nài xe dùng nó như hóa đơn gửi khách hàng. "Cha giao tôi phụ trách bánh xe mới, đưa thức ăn ra và gọi nài xe vào," Bill nói. "Tôi gây ồn ào tới mức hàng xóm phàn nàn tôi nói quá to trên loa phóng thanh, vì vậy tôi phải ngừng hét."

Tại thời điểm đó, J.W. đang ở giữa một trong những quyết định lớn nhất đời mình về công việc – liệu có nên chuyển Hot Shoppe từ công ty gia đình thành công ty đại chúng hay không. J.W. quyết định nói chuyện riêng với Bill. Trở lại Washington, chỉ vài ngày trước khi Bill quay lại trường để học năm thứ ba, J.W. bảo Bill tham gia nghiên cứu cùng để có cái nhìn tổng quan về ưu nhược điểm của việc ra đại chúng. Họ tranh luận đến tận 11 giờ đêm, Billy giữ nguyên quan điểm không bán bất cứ cổ phần nào, giữ lại "trong gia đình". Anh sắt đá tới mức J.W. ghi trong nhật ký: "Billy không muốn chúng tôi bán *bất cứ* cổ phần nào."[8]

J.W. đồng thời đang đối mặt với vấn đề bực mình nhất – cậu em Paul, lúc này vẫn đang quản lý mảng cung cấp thực phẩm hàng không In-Flite. Hồi đầu năm, J.W. nghĩ rằng cách duy nhất để ông

có thể hồi phục sức khỏe là trút bỏ được mối bận tâm gây ra sự căng thẳng khi Paul có mặt ở công ty. Paul tin rằng mình nên được đối xử như một đối tác ngang bằng, vì vậy ông ghen tức với bất cứ ai được J.W. lắng nghe. Việc Paul rượu chè và than vãn lan ra khắp trụ sở ở đường River và khiến bộ phận In-Flite mất một hợp đồng quan trọng tại sân bay Newark.

J.W. đã cảnh báo Paul rằng ông phải chuyển văn phòng In-Flite tới một địa điểm tách biệt, hy vọng sẽ xóa đi những xích mích mà Paul gây ra. Paul nói ông ta chỉ chuyển đi khi công ty lớn của gia đình tự xóa bỏ mọi quyền sở hữu đối với hoạt động cung cấp thực phẩm và trao toàn quyền cho ông ta, nhưng J.W. từ chối. Ông bắt đầu lên kế hoạch mua hoàn toàn cổ phần của Paul, một phần là do ý muốn đưa công ty ra đại chúng.

Chỉ vài ngày trước khi Bill quay trở lại trường vào tháng 1, J.W. bảo với anh rằng ông đã quyết định đưa công ty ra đại chúng. Điều không may là Paul vẫn là một nhân tố, gia tăng đòi hỏi và làm phức tạp việc bán cổ phần. Dù vậy, J.W. không đành lòng sa thải em trai. Thay vào đó, ông ký một hợp đồng quản lý thời hạn 10 năm để giữ Paul trong danh sách nhân sự lĩnh vực cung cấp thực phẩm. Đến cuối thập kỷ đó, Bill sẽ trở thành chủ tịch mới của công ty, và sẽ nhận trách nhiệm sa thải chú Paul bởi cha anh, ngay cả ở thời điểm đó, cũng không làm nổi.

Ngày 17 tháng 3 năm 1953 được ấn định là ngày Hot Shoppe ra đại chúng. Công ty bán cổ phiếu chưa niêm yết, cách thị trường chứng khoán một bước. Uy tín của J.W. là nhân tố chính cho thương vụ này. Một nhà môi giới Virginia tiết lộ với J.W.: "Tôi sẽ không đụng vào cổ phần của ông nếu ông không phải là người đứng đầu công ty." Giá ấn định là 10,25 đô-la một cổ phiếu. Ngày mở bán đã thành công rực rỡ. Sau khi các tổ chức đầu tư mở cửa làm việc sáng hôm đó, điện thoại không ngừng reo lên. Mỗi cổ phiếu được bán chỉ trong hai giờ, vậy mà điện thoại đặt vẫn tiếp tục đổ chuông. Mỗi mục tiêu mà J.W. đặt ra cho thương vụ này đều đạt. Vốn lưu động của công ty đã tăng thêm hơn 1 triệu đô-la, trong khi nhà Marriott vẫn hoàn toàn nắm quyền kiểm soát vì họ vẫn sở hữu hai phần ba cổ phiếu lưu hành. Ba người em của J.W. – Paul, Woody và Russell – đều làm rất tốt với đợt IPO này, và rốt cuộc đều trở thành triệu phú. J.W. kiếm được nhiều nhất, hơn 1 triệu đô-la cho thương vụ đầu tiên này.

Ngày cuối năm, J.W. và Allie gặp giám mục để nộp thuế thập phân, theo quy định của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus là 10% thu nhập hằng năm. Khi séc cá nhân và cổ phiếu

quyên góp được cộng lại, tổng đóng góp của J.W. và Allie cho Giáo hội năm đó là 132.743,50 đô-la. "Thật vui khi được nộp số tiền đó," ông viết trong nhật ký. "Chúa đã quá ưu ái chúng tôi."[9]

Ngay sau thương vụ bán cổ phần, J.W. muốn ăn mừng, vì vậy ông lên kế hoạch cùng Bill đi một chuyến. Ông bay tới thành phố Salt Lake và hai người đi Las Vegas, nơi J.W. muốn khảo sát các nhà hàng phục vụ tại xe, nhà hàng, khách sạn và ngành đánh bạc. Ngay khi vừa đến, J.W. kinh hoàng với trò "đánh bạc ghê tởm", thứ mà ông kết luận là phí thời gian và tiền bạc. Dù vậy, cả hai cha con đều thích những con đường cao tốc không bị giới hạn tốc độ của Nevada. "Một ngày đẹp trời. Lái xe 120 dặm một giờ. Chuyến thăm tốt đẹp cùng Bill," J.W. ghi lại như vậy.[10]

Bill kết thúc năm học thứ ba với toàn điểm A và một điểm B hiếm hoi môn Quan hệ Lao động, nơi anh học về những thách thức mà công đoàn đặt ra cho doanh nghiệp. Ngay khi quay về nhà, Bill thường xuyên cùng J.W. đi thị sát các nhà hàng và có những cuộc tranh luận dài về công việc. Mối quan hệ cha-con bắt đầu thay đổi nhẹ. Sau bảy năm ghi nhật ký, trong đó Bill được nhắc tới là "thằng bé ngoan" hoặc "thằng bé tốt," J.W. bắt đầu ghi những lời chỉ trích đầu tiên. "Billy rất ích kỷ và không thể thấy nhiều điểm tốt ở bất cứ ai," cha anh đã viết như vậy vào một buổi tối nọ.[11] Về sau Bill thừa nhận rằng đây là một lời phàn nàn công bằng của cha tại thời điểm đó.

Đến tháng 6, hai cha con có một thời điểm hòa thuận khi chọn được một chiếc xuồng cao tốc cổ điển, rất đẹp bằng gỗ tên là *Dolphin*. Khi lần đầu tiên được hạ thủy, động cơ 160 mã lực đưa chiếc xuồng lướt nhẹ qua hồ Winnipesaukee với tốc độ 64 km/h. *Dolphin* nhanh chóng trở thành vật được yêu quý đối với các thành viên gia đình và được giữ nguyên điều kiện vận hành trong hàng thập kỷ. Vài tuần sau khi mua chiếc *Dolphin*, Bill ra khơi trên một chiếc thuyền lớn hơn nhiều, chiếc *USS Columbus*, tuần dương hạm hạng nặng của Thế chiến II.

Là một trong những yêu cầu của ROTC hải quân, mọi sinh viên đều được cử tới một tuần dương hạm huấn luyện mùa hè, và thật vui khi tình cờ Bill và Bruce Haight lại tới cùng một tàu. Neo đậu ở Norfolk, Virginia, được mệnh danh là "Quý cô Cao lớn", chiếc *Columbus* là một hình ảnh ấn tượng đối với hai chàng sinh viên đại học – dài khoảng 200 mét, tua tủa vũ khí. Tổng cộng có 358 sinh viên ROTC từ 49 trường đại học được phân công lên tàu. Họ xoay vòng, học tất cả mọi nhiệm vụ trên tàu. Trạm dừng chân đầu tiên là Căn cứ Hải quân Coco Solo bên phía Đại Tây Dương của

Vùng Kênh đào Panama, sau đó tới Cảng Tây Ban Nha ở Trinidad, rồi Vịnh Guantanamo ở Cuba. Hai nước duy nhất mà Bill từng ghé thăm là Mexico và Canada, và bây giờ anh bổ sung vào danh sách đó thêm ba nước nữa trong nhiều tuần. Khi tàu quay về Norfolk, Bill và Bruce lái xe tới Washington, sau đó tới hồ Winnipesaukee nghỉ ngơi hai tuần trước khi trở lại trường đại học.

Sau này, Bill khen trường đại học là nơi "tạo cảm hứng để tôi tiếp tục nghiên cứu và học tập."[12] Không một giáo sư nào có sức ảnh hưởng lớn như giáo sư môn diễn thuyết, tiến sĩ Royal L. Garff. Ông hiếm khi ngồi giảng mà thích luôn chân đi lại giữa các sinh viên. Ông tin rằng cách duy nhất sinh viên học được giá trị của việc diễn thuyết, nhờ đó trở nên tự tin hơn là nói trước đám đông. "Royal bắt bạn phải làm điều đó," Bill nói. "Ông ấy dạy bạn đứng dậy, nói ra và im lặng."[13]

Thỉnh thoảng, giáo sư Garff lại kể cho sinh viên nghe chuyện về gia đình ông bằng giọng hết sức tự hào, nhất là cô con gái lớn Donna, lúc đó mới trúng tuyển vào đại học. Bill không để ý đến điều đó lắm cho đến một ngày anh thấy cô gái tóc vàng xinh đẹp đứng chờ ở bến xe bus. Anh háo hức hỏi người bạn đi cùng có biết cô gái ấy không. Người bạn chuyên làm công việc lặt vặt ở liên đoàn các xơ thuộc Omega Chi, nơi cô gái tuyên thệ. "Đấy là Donna Rae Garff," anh bạn trả lời. Sau đó anh giới thiệu hai người với nhau, và thế giới của Bill thay đổi kể từ giây phút đó.

6

Đóa hoa thiên đường

NĂM 1857, ở tuổi 14, Peter Nielsen Garff vừa đẩy vừa kéo một cỗ xe kéo vượt 1.500 dặm qua biên giới nước Mỹ với một trong những đoàn nhập cư rời rạc, được dẫn dắt kém nhất từng thấy cho kiểu hành trình này. Một chữ tiếng Anh bẻ đôi không biết, Peter đi cùng cha mẹ và bốn anh chị em cùng một đoàn đông những người Đan Mạch cải đạo sang Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Họ đã vượt đại dương và dấn thân vào cuộc hành trình dài từ thành phố Iowa, bang Iowa, vào giữa tháng 6 mùa hè nóng đến bất thường.

Em trai Lauritz của Peter giải thích ngắn gọn: "Những khổ sở và vất vả không kể xiết mà chúng tôi... chịu đựng trong suốt cuộc hành trình dài từ Đan Mạch, vốn đòi hỏi nhiều thời gian và không gian [cộng lại] hơn bất cứ điều gì trong cuộc đời này, ít nhất là vậy." Khi họ tới được pháo đài Laramie, Wyoming, người duy nhất nhà Garff còn bước nổi là Peter. Những người còn lại trong gia đình đều ốm và phải phó thác cho một cỗ xe hoặc đàn bò, trong khi Peter, đôi khi một mình, kéo chiếc xe kéo trong suốt chặng đường còn lại.

Đến khi chiếc xe kéo dẫn đầu cắm lá cờ Đan Mạch rũ rượi tới được Salt Lake vào cuối chuyến đi 85 ngày đó, đoàn đã mất 15 người, trong đó có cha và chị gái của Peter. Cậu bé 14 tuổi phải cáng đáng việc tìm nơi ăn ở và chăm lo cho gia đình.[1]

Theo lời Royal Garff, cháu nội của Peter, Peter trưởng thành trên đồng ruộng nên "ông được tạc từ đất thô nguyên thủy và giải cứu từ mương nước, cây ngải đắng và rắn đuôi chuông" ở Draper, vùng đất cực đông nam của thung lũng Salt Lake. Năm 26 tuổi, Peter cưới cô gái Antomina Sorensen 16 tuổi, một người Đan Mạch cải đạo di cư sau ông bốn năm.[2]

Trong 20 năm sau đó, Antomina sinh được 12 người con, người thứ sáu được đặt tên là Royal Brigham để tôn vinh Brigham Young. Royal B. được nuôi nấng trên trang trại nhà Garff và từ khi còn nhỏ đã gắn bó với cô bé Rachel Ann Day sống ở trang trại kề bên. Cặp đôi thanh mai trúc mã cưới nhau vào năm 1902 và đặt tên cậu con trai đầu tiên của mình là Royal Lovell.

Chàng thanh niên Royal làm việc tại trang trại của ông bà và tại cửa hàng tạp hóa của cha mẹ ở thành phố Salt Lake. Anh đã thực hiện một chuyến truyền giáo của Giáo hội ở New Zealand, học Đại học Utah và Đại học Northwester ở Chicago. Ken, em trai Royal, đã mua một trạm xăng ở trung tâm Salt Lake, sự khởi đầu của một đại lý ô tô cực kỳ thành công sau này. Trong suốt những năm tháng Royal sống ở Northwestern, anh kiếm thêm thu nhập bằng cách mua xe hạ giá ở Chicago và chuyển tới Salt Lake để Ken bán.

Khi về thăm nhà ở Salt Lake vào mùa hè năm 1931, Royal gặp một cô gái quê ở Alamo, Nevada – Marba Stewart, một trong 12 người con của một cặp vợ chồng chăn gia súc xuất sắc của Las Vegas là William T. và Artemesia Stewart. Royal và Marba hẹn hò chớp nhoáng rồi cưới nhau vào mùa thu năm đó ở Evanston, Illinois. Họ sống ở Evanston 10 năm, trong lúc Royal lấy bằng thạc sĩ và tiến sĩ tại Northwestern. Sau đó, anh làm việc vài năm với vai trò giám đốc đào tạo bán lẻ cho công ty Montgomery Ward ở Chicago.

Hai vợ chồng quá vui mừng với sự ra đời của đứa con đầu tiên, cô gái Donna Rae, sinh ngày 10 tháng 6 năm 1935. Cô con gái thứ hai, Joanne, ra đời sau đó gần ba năm. Trong khi Marba mang thai đứa con thứ ba, Dennis, nhà Garff chuyển về thành phố Salt Lake để Royal dạy môn diễn thuyết và marketing ở Đại học Utah.

Donna (phải) với cha mẹ, Marba và Royal Garff cùng em gái Joanne.

Royal và Marba dùng tiền tiết kiệm để mua trả góp một ngôi nhà cách trường đại học một đoạn đi bộ. Đứa con thứ tư, cũng là đứa út của nhà Garff, Linda, sinh năm 1943, và vào mùa hè năm sau đó, Royal tới thành phố New York, nơi nhà huấn luyện truyền động lực huyền thoại Dale Carnegie để ý đến anh và mời làm. Royal tham gia Học viện Carnegie để trở thành một người huấn luyện có chứng chỉ, và đích thân Carnegie nổi tiếng và giàu có đã tới dự một vài buổi diễn thuyết của anh. "Royal, con rất có năng lực!", ông ghi trong một cuốn sách tặng cho Royal. Những người huấn luyện của anh nói thêm rằng họ "chưa bao giờ gặp một người nào có nền tảng diễn thuyết tốt như vậy hoặc có lòng nhiệt huyết giàu sức ảnh hưởng đến thế," anh viết cho Marba. Carnegie đang hối thúc anh nhận một công việc, có nghĩa là anh phải chuyển tới New York, nhưng Royal không thích điều này cho lắm. Anh cho rằng "hầu hết những người sống ở thành phố lớn chẳng làm gì ngoài việc chạy lăng xăng… Tôi thực sự thấy hạnh phúc khi được sống ở miền Tây. Tôi muốn xem mình có thể phát triển với nghề diễn thuyết trước đám đông này không, rồi sau đó cố gắng trả hết nợ nần và thực sự vui vầy với gia đình, con cái cùng cuộc sống bình dị."[3]

Mọi việc có vẻ tiến triển tốt đẹp cho đến một ngày vào mùa xuân sau đó, người ta không thấy giáo sư Garff đến lớp. Marba vừa nhận tin dữ bị ung thư vú, thời đó tương đương với án tử hình. Donna

đang học lớp năm thì mẹ phải mổ cả hai vú. Mới 10 tuổi, Donna bắt đầu phải nấu ăn cho cả gia đình và chăm lo việc nhà. Mùa hè năm 1946, bệnh ung thư thuyên giảm, Marba cho phép Donna và Joanne đi nghỉ tại nhà ông bà ngoại ở Las Vegas. Trước khi các con rời đi, cô còn nhắn nhủ: "Chúc các con vui vẻ và hãy nhớ, khi các con làm phần việc của mình và giúp đỡ người khác hết sức, đó là khi các con hạnh phúc nhất. Hãy cẩn thận và đừng làm việc gì ngốc nghếch nhé."

Áp lực tài chính để trang trải cho phẫu thuật, nằm viện, điều trị cho Marba đè nặng lên vai Royal, nhưng cậu em trai Ken Garff, người buôn xe giàu có, đã giúp đỡ họ. "Khi cố gắng đối mặt với cuộc khủng hoảng đó một mình, có lẽ tôi đã mất đi hầu hết mọi nguồn lực," Royal nói. Anh xin nghỉ dạy ở trường đại học mất hai năm, làm công việc văn phòng tại đại lý của Ken với mức lương gần gấp ba lương đi dạy.

Đầu năm 1947, khi Donna đang học lớp sáu, căn bệnh ung thư của Marba tái phát. Một lần nữa, cô phải trải qua những đợt điều trị khác nhau, và phải đến Brooklyn, New York, trong khi Royal ở nhà với các con. Cuộc chia ly tại ga tàu hỏa thành phố Salt Lake cũng là lần cuối cùng các con cô được gặp mẹ. Rốt cục, Royal phải đến chăm nom vợ ở Brooklyn, để con lại cho một người bạn.

Trong bức thư đầu tiên Royal gửi từ New York về cho Donna ở nhà, không lâu sau sinh nhật tuổi 12 của cô bé, rõ ràng là anh đang đặt trách nhiệm nặng nề lên vai con. Chi phí nằm viện là 120 đô-la một tuần, anh báo với con như vậy, và anh đang cố gắng để sống với 1 đô-la một ngày – 40 xu thuê phòng và 60 xu tiền ăn. Có những ngày anh sống nhờ đồ ăn thừa của Marba khi cô không ăn nổi. Donna có nhiệm vụ phải tiết kiệm tối đa và đóng vai trò thư ký khi chuyển cho cha những thư từ và hóa đơn quan trọng nhất. Donna cũng là người chăm sóc chính cho các em.

Vào ngày 17 tháng 7, Royal viết "Donna Rae thương quý nhất cuộc đời cha" để cảm ơn con gái vì đã quá "đáng tin cậy, là đối tác của cha mẹ khi xây dựng một tổ ấm". Anh dặn con gái mỗi ngày đều uống thuốc bổ và sắt, nhưng cô bé không được dùng máy đánh chữ của bố, nếu không các em sẽ ganh tị. Và cô bé chỉ sử dụng "một chút" son môi. "Cha mẹ muốn con được mọi người nghĩ tới và tôn trọng như mẹ chứ không phải là một người ồn ào, phô trương. Vì vậy hãy sống chậm và con sẽ hạnh phúc hơn nhiều về lâu dài." Một tuần sau anh viết: "Mẹ con đang phải trải qua một khoảng thời gian khó khăn – rất đau đớn. Cha không thể chịu nổi cảnh ngồi đây, nhìn mẹ con mà chẳng làm được gì nhiều." Vài

ngày sau đó: "Bụng của mẹ vẫn sưng phồng nên mẹ đau lắm."[4]

Cuối cùng, trong một bức thư đề ngày 7 tháng 8, Royal viết cho Donna: "Cha mẹ ở bên con và mấy đứa [em], con gái yêu – bất kể cha mẹ hay con ở đâu. Và ngay cả khi mẹ không khỏe lại, con phải luôn cảm thấy mẹ ở gần chúng ta, vì mẹ luôn như vậy." Bốn ngày sau, Marba qua đời ở tuổi 40.

Quay về nhà, Royal thuê mấy người chăm sóc cho lũ trẻ và quay trở lại với công việc. Năm sau đó Royal cưới một góa phụ, Maxine Rice. Cô đã quyết tâm không tái hôn, nhưng sau khi cô gặp mấy đứa con của Royal, chúng bắt đầu mè nheo anh: "Cha ơi, lấy vợ đi!" Vậy là họ cưới nhau. Maxine dặn lũ trẻ không được quên Marba. "Tôi yêu Marba, dù chưa bao giờ gặp chị ấy. Chị ấy sinh ra những đứa con đáng yêu này." Chỉ mấy tháng sau, lũ trẻ đều gọi Maxine là "Mẹ".

Donna bẩm sinh đã là người khắc kỷ, hiếm khi thể hiện cảm xúc. Cô bé giấu những nỗi niềm riêng vào bên trong, do vậy bị rối loạn vị giác và xuất hiện chứng "thèm ngủ". Maxine bảo Royal thường xuyên đưa Donna đi dạo buổi sáng "với hy vọng làm giảm bớt nỗi lo lắng và tạo cảm giác ngon miệng". Điều này đã phát huy tác dụng, và Royal coi trọng thời gian hai cha con ở bên nhau. Donna thành thạo cả piano lẫn khiêu vũ. Sở trường của cô bé là vũ điệu hula, thể hiện bài hát "Sweet Leilani, Heavenly Flower" (tạm dịch: Leilani dịu dàng, Hoa thiên đường) của Hawaii khi khiêu vũ.

Donna đăng ký vào Đại học Utah vào mùa thu năm 1953. Cô quyết tâm tốt nghiệp trước khi có bất cứ ý định nào liên quan đến hôn nhân. Vì vậy, chuyện hẹn hò với một sinh viên năm thứ tư tên là Bill Marriott, người mà cô nghi ngờ một cách chính đáng là tới Utah để tìm một người vợ Thánh hữu Ngày sau, là điều cô nghĩ đến sau cùng. Mấy lần đầu khi anh mời cô tham gia các hoạt động ở trường, cô đều từ chối. Sau đó Bill nảy ra một ý tưởng tuyệt vời.

Trong tuần đầu tiên của tháng 12, Sigma Chi tổ chức tiệc khiêu vũ thường niên, tại đó một cô gái sẽ được chọn làm "Người yêu Sigma Chi". Rất thông minh, Bill đề cử Donna, sau đó gọi điện báo rằng cô có tên trong danh sách nhưng không nói rằng anh là người đề cử. "Anh được giao việc đưa em tới bữa tiệc này, vì vậy anh sẽ tới đón em," anh nói. Cô không đoạt giải, nhưng Bill là quý ông hoàn hảo. Điều đó không giúp đảm bảo cho cuộc hẹn thứ hai thuận lợi hơn chút nào. Nhiều tuần trôi qua, cuối cùng Donna cũng chấp thuận lời mời tới một buổi khiêu vũ ROTC của Bill. Bé Linda 10 tuổi rất ấn tượng với buổi hẹn của chị gái. "Có thể nghe thấy tiếng anh ấy

cách cả một khu phố. Tôi sẽ nhớ mãi bộ đồng phục hải quân màu trắng tuyệt vời mà anh ấy mặc," cô nhớ lại. Nhưng lý trí của Donna không dễ dàng lung lạc trước sự giàu có hay vẻ đẹp trai.

Một anh chàng Bill sôi nổi trở về nhà đón Giáng sinh, còn người cha thì dành hàng giờ tư vấn cho anh, cố gắng mài giũa những phần tính cách còn thô ráp. J.W. viết trong nhật ký: "Billy rất ghét người nào xen vào việc của mình hoặc ra vẻ kẻ cả, mà sẽ vượt trội hơn thế." Vào đêm Giáng sinh, trước ngọn lửa tí tách, cha mẹ và bà Alice Smoot khuyên răn Bill về tình yêu và hôn nhân đến tận 1 rưỡi sáng. "Bàn về mẫu bạn gái cho Bill," J.W. viết. "Gia đình cơ bản."[5] Khi trở về trường, Bill thêm quyết tâm hơn bao giờ hết phải tán bằng được Donna, vì cô phù hợp với những yêu cầu đó.

Bill trong bộ đồng phục hải quân màu trắng.

Bước ngoặt trong tương lai của Bill và Donna xảy ra vào tháng 4 khi họ đi ăn tối cùng J.W. và Allie trong phòng Đế vương trang nhã của khách sạn Utah ở thành phố Salt Lake. Đối với cha mẹ của Bill, Donna thông minh, xinh đẹp, dễ gần và gắn bó sâu đậm với Giáo hội. Cho đến tận buổi tối hôm đó, Donna vẫn chưa hề biết gia tộc Marriott. Sau bữa tối, mấy chị em trong hội nữ sinh đã nói cho cô biết. "Nhà Marriott rất *gì và này nọ* ở miền Đông đấy," một người bạn nói. "Cậu không biết chút gì về họ sao?"

"Không," Donna trả lời, "nhưng tớ THỰC SỰ rất thích cha mẹ anh ấy."

Họ nhanh chóng hẹn hò mỗi tuần một lần, và đến khi Bill chuẩn bị tốt nghiệp thì họ gặp nhau hằng ngày. Vào lễ tốt nghiệp, ngày 7 tháng 6 năm 1954, Donna không thể không ấn tượng với bạn trai

mình khi anh được phong hàm thiếu úy hải quân, trong bộ trang phục màu trắng. Bill và Donna có vé tham dự buổi khiêu vũ tốt nghiệp đêm đó, nhưng họ không tới được. “Bill bắt đầu kể với tôi chuyện công việc và những điều anh ấy muốn làm trong công ty,” Donna nhớ lại. “Anh ấy kể cho tôi nghe về mấy người chú – chuyện hai người đó khiến cha anh ấy thất vọng ra sao. Anh ấy kể cha nghiêm khắc với anh ấy thế nào, và nếu không có mẹ thì không biết đời anh ấy sẽ đi về đâu. Chúng tôi ngồi nói chuyện hàng giờ. Anh ấy kể cho tôi nghe mọi chuyện. Chúng tôi đã bỏ lỡ cả buổi khiêu vũ.”

Đến tháng 7, Bill phải báo cáo lại với bên hải quân. Trước đó, anh tháp tùng J.W. đi công tác và đến dự các lễ thông xe trên Xa lộ New York. J.W. giành được hợp đồng vận hành chín nhà hàng dọc một dải kéo dài 148 dặm từ New York tới Albany. Cách nhau khoảng 17 dặm, các nhà hàng xa lộ của Hot Shoppe tạo thành một độc quyền, mang lại dòng doanh thu mới quan trọng cho công ty.[6]

Bill ít chú ý tới bài diễn văn long trọng ngày hôm đó của thống đốc Thomas E. Dewey, từng có lần là ứng viên tổng thống, khi đó chuẩn bị kết thúc nhiệm kỳ 10 năm làm thống đốc danh tiếng của bang. Thay vào đó, ánh mắt của Bill tập trung vào một chiếc Ferrari đỏ tươi, một trong những chiếc Ferrari đầu tiên từng xuất hiện tại Mỹ. Sau lễ cắt băng, một đoàn xe hơi bắt đầu chạy xuống siêu xa lộ, trong đó Bill và J.W. ngồi trên chiếc Cadillac bỏ mui của J.W. Nhưng Bill chỉ mải mê với chiếc xe hơi thể thao nước ngoài trị giá 16.000 đô-la phía trước. Ngay khi có cơ hội, Bill đánh bạo hỏi người lái xe xem có thể ngồi cùng xe với anh ta hay không. Người lái xe đồng ý và khuyên: “Đừng chạm vào lưng ghế vì nó rất mỏng và cậu sẽ làm ảnh hưởng phần kim loại.” Bill trèo vào ghế lái phụ đằng trước và được đi hơn 40 dặm dọc siêu xa lộ mới trên chiếc xe thể thao nước ngoài. “Thật tuyệt vời,” ông nhớ lại.

Mùa hè năm đó, Bill và Donna thường xuyên viết thư cho nhau. Một đêm khuya tháng 7, chỉ khoảng một tuần sau khi tới trường quân nhu hải quân ở Georgia, Bill bỏ đầy tiền xu trong túi, đi bộ tới bốt điện thoại công cộng gần nhất và quay số chi nhánh Bryce Canyon ở nam Utah, nơi Donna chạy bàn và biểu diễn tạp kỹ. Người quản lý chi nhánh nghe điện thoại trả lời rằng Donna đang bận thay trang phục hula cho buổi diễn tối, nhưng Bill nhất quyết phải gặp cô bằng được. Khi cô cầm lấy ống nghe, Bill đề cập thẳng vào vấn đề. Anh yêu cô và muốn cưới cô, cô có muốn lấy anh không? Donna nghẹn lời. Khi bình tĩnh trở lại, cô bảo anh hãy chờ câu trả lời cho đến khi cô nói chuyện xong với cha mẹ mình.

Sáng hôm sau, anh đặt một chục đóa hồng nhung gửi tới cô. Tấm thiệp đậm chất Bill – không dài dòng văn tự: "Yêu em, Bill."

Royal Garff không vui khi Donna gọi cho ông. Ông khá thích Bill, nhưng ông muốn con gái mình học xong đại học. Nhưng sau khi suy nghĩ và hỏi thêm ý kiến mẹ mình, ông đưa ra lời chúc phúc. Giờ thì phần quan trọng nhất trong tương lai của mình đã được đảm bảo, Bill, cùng người bạn chí cốt, thiếu úy Bruce Haight, chuyên tâm vào việc nghiên cứu ở trường quân nhu hải quân, một chương trình đào tạo phù hợp với kế hoạch để Bill làm việc cho Hot Shoppe sau khi hoàn thành thời gian phục vụ trong hải quân.

Không cho Bill hay biết, J.W. vẫn dùng các mối quan hệ để đảm bảo cho Bill một vị trí trong hải quân ở Washington. Bill được triệu tập tới phỏng vấn ở Washington để thảo luận về các vị trí khả dĩ.

"Thiếu úy Marriott, anh có bị tàn tật không?", viên đại úy hải quân hỏi.

"Không, thưa ngài," Bill trả lời.

"Cha anh có bị tàn tật theo một nghĩa nào đó không?"

"Không, thưa ngài," Bill đáp, tự hỏi không biết chuyện gì đang xảy ra.

"Cha mẹ anh có cần anh ở Washington này không?", viên đại úy tiếp tục.

"Không, thưa ngài," Bill đáp. Viên đại úy sắp xếp lại giấy tờ một lát rồi thông báo với Bill rằng áp lực "ở trên" lệnh xuống phải để Bill nhận được một công việc ở Lầu Năm Góc do một nhu cầu không cụ thể từ gia đình cần anh ở gần nhà. Bill ra về, xấu hổ khi biết J.W. đã vận động với bên hải quân để giữ anh lại Washington.

Trở về nhà vào tối thứ Sáu đó, J.W. chưng hửng khi Bill đã đảo lộn cuộc vận động đâu vào đấy của ông. Hai người nói chuyện đến tận khuya. Bill giải thích rằng anh không muốn và cũng không xứng đáng được đối xử đặc biệt, nhưng thừa nhận rằng anh lo lắng về việc lập gia đình khi phải đi xa hàng tháng trời trên biển. Một lần nữa, không để cho Bill biết, J.W. lại điện thoại suốt cả cuối tuần đó nhằm đảm bảo một công việc ở D.C cho anh. Nhưng nỗ lực bất thành.

Bill được điều tới mẫu hạm hàng không *U.S.S. Randolph* tại Norfolk. Nó đậu tại căn cứ hải quân gần Washington nhất và được lên lịch đậu trong cảng suốt phần lớn thời gian anh phục vụ trong hải quân, có nghĩa là anh và Donna có thể sống ở Norfolk sau khi cưới nhau. Bill vẫn ở trường quân nhu khi chiếc *Randolph* xuất phát cho cuộc hành trình sáu tháng trên Địa Trung Hải. Anh được phân công bay tới châu Âu và sau Giáng sinh sẽ lên tàu. Donna bay tới Washington để đón Giáng sinh cùng anh.

Dù cả Bill và Donna đều lớn lên trong những ngôi nhà bốn phòng ngủ, nhưng ngôi nhà của gia đình Marriott có vẻ vẫn quá rộng đối với cô. "Phòng khách rộng, phòng ăn rộng – chúng tôi không lớn lên trong một ngôi nhà rộng như thế. Tôi ngỡ ngàng thật sự." Cảm giác đó càng trở nên mãnh liệt hơn với lời mời tới ăn tối cùng Tổng thống Eisenhower và phu nhân Mamie tại trang trại Fairfield của nhà Marriott. Người bạn thân của gia đình Marriott, Ezra Taft Benson, Bộ trưởng Nông nghiệp và là một tín hữu trong Giáo hội, vẫn luôn nài ép tổng thống tới thăm trang trại và săn bắn đôi chút dưới sự hướng dẫn của Bill Werber.

Trước khi sự kiện này diễn ra vài tuần, J.W. lo lắng gọi cho Werber. "Tôi đang vướng vào một rắc rối lớn và ông phải giúp tôi. Tôi bảo với Tổng thống là chúng ta có rất nhiều chim chóc dưới này, và có lẽ tôi đã hơi quá lời." Fairfield có khá nhiều chim chóc, nhưng chúng ở bên rìa trang trại cỏ mọc um tùm này. Eisenhower đã quen với việc đi săn ở Georgia, nơi gia chủ đã "mồi" sẵn một khu vực an ninh nho nhỏ đầy chim chóc. Werber khuyên J.W. làm tương tự, vì vậy ông mua 100 con chim cút trưởng thành từ Pennsylvania và thả chúng ở gần trang trại.

Khi ngày trọng đại tới, J.W. bị cảm lạnh và sốt cao, nhưng ông vẫn kịp bình phục để đón khách. Donna bị choáng ngợp khi Bill dẫn cô vào tiền sảnh căn biệt thự để đón họ. Từng súc gỗ lớn cháy lép bép trong lò, những tia lửa bập bùng chiếu sáng các vật trang trí lấp lánh trên cây thông Giáng sinh. Bốn nữ phục vụ của Hot Shoppe phục vụ từng nhu cầu của khách. Hôm đó trời lạnh đến bất thường, nhiệt độ dưới 0.

"Ngài muốn làm gì không, thưa ngài Tổng thống?", J.W. hỏi. "Ngài có muốn đi săn không? Chúng tôi có cơ hội lớn cho ngài để hạ vài con chim, nếu ngài muốn, nhưng bên ngoài lạnh quá."

Tổng thống dừng lại một chút, sau đó quay sang thiếu úy Marriott và hỏi: "Cậu nghĩ chúng ta nên làm gì?"

Bill ngạc nhiên. “Ngài ấy là tổng tư lệnh, còn tôi chỉ là một anh lính nhỏ bé trong hải quân – vậy mà ngài ấy lại hỏi tôi muốn làm gì,” ông nhớ lại.

Bill nhanh chóng trả lời: “Tôi nghĩ chúng ta nên ở trong nhà bên bếp lửa.”

Ike lừng danh cười lớn: “Ta nghĩ đề xuất của cậu hay đấy. Cứ vậy đi.”

Tình tiết nhỏ này đã gây “ấn tượng sâu sắc” đến Bill. “Tôi có thể thấy gần như ngay lập tức một người có tầm vóc như ông hành xử ra sao trước những cái tôi như Montgomery, Patton, Churchill, de Gaulle và Stalin trong suốt Thế chiến II. Ông dành cho họ sự tôn trọng bằng cách hỏi ý kiến và cân nhắc suy nghĩ của họ.”

Sau đó, bữa tối gần như là một điểm trừ đối với Bill, nhưng không phải với Donna. Cô nổi bật trong từng khoảnh khắc, kể cả chương trình của gia đình mà bốn cô con gái của nhà Benson đã chuẩn bị cho tổng thống và phu nhân – một trò chơi “buổi tối ở nhà” điển hình giống như những gì người ta vẫn thường thấy hằng tuần trong các gia đình Thánh hữu Ngày sau mộ đạo.

Sau Giáng sinh, Allie đưa Bill và Donna tới thành phố New York vài ngày. Chuyến đi này chủ yếu là để ngắm cảnh và xem các buổi diễn Broadway hoành tráng. Ngày 6 tháng 1, Bill rời đi để lên tàu *U.S.S. Randolph* đang buông neo ở Valencia, Tây Ban Nha. Phải tới ba ngày trước lễ cưới, tức là gần năm tháng sau khi anh đi, anh và Donna mới gặp lại nhau.

Một ngày nào đó, họ của Bill sẽ xuất hiện trên hàng chục khách sạn ở châu Âu, nhưng chuyến đi châu Âu đầu tiên của anh là trên một chiếc bay chở hàng chậm rì của U.S. Navy Constellation. Anh tới nơi vào ngày 10 tháng 1 năm 1955, và chiếc *Randolph* nhổ neo, rời Valencia sau đó năm ngày.[7]

Hai tuần sau khi Bill gia nhập thủy thủ đoàn, cấp trên của anh, trung úy Mickey Finn, gửi thư riêng cho một đại úy hải quân là bạn của J.W. rằng Bill được giao “phụ trách bán hàng cho ba cửa hàng của tàu, một máy soda, một cửa hàng đồ nước ngoài, cửa hàng quần áo và vật dụng, tiệm giặt, sửa chữa giày và may quần áo trên tàu, khoảng tám gian hàng trong đó một cửa hàng chứa 700 thùng bia; hai tiệm cắt tóc, và đàm phán với nhà cung cấp tại các cảng ghé thăm. Vì thế, không khó hiểu khi thiếu úy Marriott sẽ rất bận rộn, đón nhận bao la kiến thức về kinh doanh.”[8]

Trong khi đó, J.W. còn bận tìm cách tặng cho thiếu úy Marriott một bất ngờ khác. Ông âm thầm lên kế hoạch với vợ của sĩ quan chỉ huy chiếc *Randolph* để cùng Allie và Donna bay tới một cảng nghỉ chân của con tàu ở Italy để tổ chức một đám cưới trên tàu, bao gồm hai hàng lính cầm gươm bắt chéo tạo thành lối đi. J.W. gọi cho cha cô dâu để báo tin tốt lành này. "Tại sao ông không hỏi xem Donna nghĩ sao về việc này?", cha cô đánh bạo trả lời.

J.W. hỏi, hào hứng mang lại bất ngờ cho Donna: "Con có muốn đi châu Âu cùng cha mẹ để thăm Bill và nhân tiện nhờ thuyền trưởng tổ chức đám cưới không?"

"Chuyện này quá bất ngờ. Ý tôi là, thật tuyệt khi nghĩ tới điều đó, nhưng tôi không nghe Bill nói gì cả – vì vậy tôi phát hiện ra thậm chí họ còn chưa hỏi ý kiến anh ấy," Donna nhớ lại. Cô khéo léo nhắc J.W. rằng cô và Bill muốn cưới nhau trong một đền thờ Thánh hữu Ngày sau. Nhưng J.W. đã lường trước việc này. "Đám cưới trong đền thờ có thể tổ chức sau đó một năm cũng được," ông quả quyết. (Thời đó, Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus yêu cầu các cặp đôi cưới nhau theo kiểu bình dân "đến khi cái chết chia lìa đôi ta" phải đợi một năm cho đến khi cuộc hôn nhân được thông qua bằng nghi thức trong đền thờ "cho hiện tại và mãi mãi".)

Donna nói rằng cô sẽ trả lời ông sau khi bàn bạc với Bill. Biết rằng "bất ngờ" này sắp sửa bị tiết lộ, J.W. thực hiện một cuộc gọi từbờ-lên-tàu cho thiếu úy Marriott và báo cho anh biết kế hoạch. Bill không thích điều này, nhưng vì hiểu tính cha nên anh im lặng và gọi cho Donna.

"Chúng ta không thể làm như vậy," anh bảo cô. "Em định sẽ làm gì? Đi theo anh từ cảng này tới cảng khác và chỉ gặp nhau khi anh được phép rời tàu vài phút ư? Thật lố bịch!" Donna đồng ý và tiếp tục chờ đợi ở Utah. Tháng 1, Bill gửi một bức điện ngắn gọn cho cha mẹ: "Tốt nhất là chờ đến tháng 6 hẵng cưới."

Để không bỏ lỡ chuyến thăm con trai, J.W. và Allie tới gặp anh ở Cannes, nước Pháp. J.W. mang theo một bản tin cắt từ báo *Washington Evening Star*, minh họa việc Hot Shoppe đã hiện diện khắp nơi thế nào. Trong một lớp học ở trường Chủ nhật tại nhà thờ Tin Lành ở Chevy Chase, Maryland, một cậu bé khoe với bạn những tấm ảnh Kinh thánh trong lúc người mẹ đang nghe giảng ở phòng bên cạnh. "Đây là Jesus trong máng cỏ," cậu bé giải thích. "Đây là Jesus ở trường học. Đây là Jesus thời thanh niên." Cuối cùng, cậu giở đến bức Bữa tối Cuối cùng. "Cái này" – cậu ngần ngừ

một lát – "Đây là Jesus ở Hot Shoppe."[9]

Sau Cannes, Bill trở lại *Randolph*. Bill xử lý tốt công việc, dù thỉnh thoảng có đôi chút va vấp, chẳng hạn như Sự cố Thuốc lá Bị sâu. Con tàu có một thùng lớn đựng thuốc lá lúc nhúc sâu. Theo các quy định kế toán, Bill không được vứt hàng đi, vì vậy anh gửi số thuốc lá này tới một tàu quân nhu khác. Ít lâu sau đó, thuyền trưởng tàu *Randolph* gọi anh lên đài chỉ huy.

"Tại sao cậu lại gửi số thuốc lá đó đi?", ông hỏi thiếu úy Marriott.

"Bởi chúng dở òm!"

Mặt vị thuyền trưởng không biến sắc. "Vậy thì, [vị thuyền trưởng kia] sẽ gửi chúng trở lại thôi, và chúng ta sẽ nhận chúng."

Chỉ có vậy. "Kho hàng của chúng tôi có một không gian rộng lớn mà giờ đây chẳng thể dùng vào việc gì do số thuốc lá chết tiệt kia. Tôi cố gắng thoát khỏi chúng mà không thể," Bill nói. "Đó là sự khác biệt giữa hải quân và công việc kinh doanh thương mại."

Trong suốt những tháng ở trên tàu *Randolph*, Bill và một trung úy cùng tín ngưỡng gặp nhau vào lễ Nhà thờ hằng tuần. Họ là hai người duy nhất thực hành Thánh hữu Ngày sau trong quân số 3.500 người của tàu *Randolph*. Cả hai đều tán thưởng từng đêm như vậy, sau tiếng kèn đồng, một giáo sĩ của tàu cầu nguyện cho thủy thủ đoàn thông qua hệ thống loa phát thanh.

Donna và Bill trong ngày cưới năm 1955.

Ở Salt Lake, Donna được đãi không dưới tám bữa tiệc trưa tại bốn câu lạc bộ đồng quê khác nhau, một bữa tối ở câu lạc bộ đồng quê và một bữa tiệc tối khác tại tư gia, bốn bữa tiệc tặng quà cô dâu, một tiệc trà, tất cả đều đe dọa vòng eo nhỏ nhắn của cô dâu.

Tàu *Randolph* tới Norfolk vào ngày 18 tháng 6, và Bill vội vã về Utah. Ngày 29 tháng 6, tại Đền thờ Salt Lake, Bill và Donna mặt đối mặt, quỳ gối trước một bàn lễ thánh thể, phía sau họ là những tấm gương phản chiếu hình ảnh họ tới vô tận. Trong một buổi lễ giản dị, với sự góp mặt của gia đình và bạn bè hai bên, họ được làm lễ gắn bó "cho hiện tại và mãi mãi".

Sau đó, Tông đồ và người bạn của gia đình J. Reuben Clark, người cử hành buổi lễ, có lời khuyên cho Donna và Bill: "Đừng bao giờ mang theo nỗi giận dữ lên giường. Các con sẽ không thể quỳ xuống và cầu nguyện cùng nhau nếu giận nhau." Hai vợ chồng thành tâm đón nhận lời khuyên. "Trong sáu thập kỷ cưới nhau, tôi chỉ nhớ có năm lần chúng tôi có vấn đề," Donna nói. "Và đó là khi một trong hai người quá mỏi mệt – lúc cuối ngày khi con cái không ngoan hoặc Bill đi đường xa về hay đại loại như thế."

Gần 1.000 bạn bè và thành viên gia đình dự bữa tiệc chiêu đãi sau đó. Bữa tiệc này khiến Donna mất sáu tháng miệt mài gửi thiệp cảm ơn viết tay cho 436 món quà nhận được.

Ngày hôm sau, Bill và Donna bay tới Calgary nghỉ tuần trăng mật ở khách sạn Banff Springs, một công trình kiến trúc hoành tráng kết hợp giữa phong cách quý tộc Scotland và lâu đài kiểu Pháp thuộc dãy Rocky, Canada.

Ngôi nhà đầu tiên của họ là một căn hộ ở Portsmouth, Virginia, cách căn cứ hải quân Norfolk chưa đầy 16 km. Từ đó, họ dễ dàng đi Washington mỗi tháng một tới hai lần. Bill là một trong những người đầu tiên được nếm thử loại bánh hamburger hai tầng mới mà Hot Shoppe đang thử nghiệm vào mùa hè năm đó. J.W. đã làm mẫu bánh này theo loại sandwich đặc trưng của Robert Wian ở California có tên "Big Boy", mà về sau trở thành tên chuỗi cửa hàng của ông ta. Nhưng Hot Shoppe có loại "sốt bí mật" hoàn toàn khác, công thức bao gồm ớt, A-1, Tabasco và sốt Worcestershire. Loại burger này được gọi là "Mighty Mo," đặt theo tên con tàu chiến khổng lồ *U.S.S. Missouri*.

Đến Giáng sinh, J.W. và Allie tổ chức một bữa tiệc cho cặp vợ chồng mới cưới và 250 khách mời Washington. Trở lại Norfolk, Bill được thăng cấp từ thiếu úy lên trung úy hải quân và ra khơi theo tàu *Randolph* hai tháng. Donna từ biệt chồng, đóng cửa ngôi nhà đầu tiên rồi bay về Salt Lake để ở cùng gia đình suốt mùa xuân đó.

Điểm dừng đầu tiên của tàu *Randolph* suốt hành trình Địa Trung Hải này là Mayport, Florida, và buông neo ở đây gần hai tuần. Trong khi ở đó, Bill được báo rằng cha anh đang ốm rất nặng với cơn đau cấp tính ở một cánh tay. Bác sĩ phẫu thuật cắt một thớ cơ lớn trên vai ông để cạo sạch khối can xi thừa tích tụ trên một đoạn xương. Khi chiếc *Randolph* cập bến vịnh Guantanamo thì J.W. đã khỏe trở lại để cùng Allie và Donna bay tới Cuba. Bill gặp vợ và cha mẹ ở Havana, nhưng mọi người thấy thành phố này quá ô nhiễm và chật chội nên sau vài ngày, họ chuyển tới nghỉ ngơi ở Miami. Cuối kì phép, Bill đi nhờ tàu vận tải hải quân để quay lại Cuba.

Do trong chuyến hành trình trên Địa Trung Hải, Bill được phân công phụ trách căng tin cho sĩ quan, nên anh được giải phóng trách nhiệm khỏi Geedunk (nhà kho trên tàu), tiệm cắt tóc, sửa giày và giặt ủi. Nhưng công việc mới cũng chẳng dễ dàng gì hơn. "Căng tin cung cấp ba bữa ăn một ngày cho vài trăm sĩ quan, tất cả đều kỳ vọng cao về những gì họ nên được ăn cũng như cách bày

biện," anh giải thích.

Thử thách lớn nhất của anh là đối mặt với những "người quản lý bếp" hay đầu bếp kỳ cựu cứng đầu thời Thế chiến II, trong đó phần lớn là người da đen hoặc Philippin. Do đó, Trận chiến Bánh thịt xay đã xảy ra. "Tôi bắt đầu tranh luận với họ về cách họ làm món bánh thịt xay, vì vậy tôi đưa cho họ công thức của Hot Shoppe. Họ phớt lờ tôi. Họ muốn nấu theo cách họ muốn, vì vậy món bánh thịt xay của họ dở tệ. Họ ngang như cua, nên họ chẳng để ý lời tôi hay bất cứ điều gì khác. Khi tôi cố gắng dùng cấp bậc để ra lệnh cho họ, món bánh thịt xay càng tệ hơn. Điều này diễn ra trong suốt nhiều tuần lễ cho đến khi tôi hạ bài và rút lui, bỏ công thức nấu ăn gia truyền trở lại chiếc túi đi biển của mình. Và họ tiếp tục làm món bánh thịt xay dở tệ theo kiểu của họ."[10]

Khi tàu *Randolph* quay trở về căn cứ vào ngày 1 tháng 5, đó là ngày đi tàu cuối cùng của Bill trong hải quân. Anh chỉ còn nợ hai tháng phục vụ nữa trong quân đội, vì vậy anh và Donna thuê một căn hộ nhỏ ở Portsmouth cho quãng thời gian ngắn ngủi còn lại đó. "Tôi thích đi biển," Bill ngẫm nghĩ, và anh có được những kiến thức hữu ích khi làm một quản lý của khách sạn nổi lớn lúc nào cũng đông khách đó. "Tuy ngắn ngủi nhưng trải nghiệm của tôi trong hải quân đã diễn ra theo nhiều cách lớn nhỏ khác nhau. Tôi vẫn tự đánh giày mỗi ngày."[11]

7

Trưởng bộ phận khách sạn Motor

KHI TỚI THĂM WASHING TON trước khi kết thúc thời gian phục vụ trong hải quân, Bill lái xe tới trụ sở Hot Shoppe ở 5161 đường River để cùng cha lên kế hoạch sự nghiệp. Vượt lên các văn phòng ở đường Upshur, J.W. xây dựng một trụ sở Hot Shoppe mới ba tầng có gắn máy lạnh – trụ sở thứ năm kể từ khi công ty được thành lập năm 1927 – trên một khu đất 4 héc-ta ở hạt Montgomery, Maryland. J.W. và các quản lý của mình đã chuyển tới trước đó một năm, hồi tháng 5 năm 1955.

Kế hoạch của Bill luôn là làm việc tại công ty của cha ngay sau khi hoàn thành nghĩa vụ trong hải quân, vốn được rút gọn xuống còn hai năm kể từ khi chiến tranh Triều Tiên kết thúc. Bill sẽ sớm gia nhập công ty, lúc này có hơn 5.000 nhân viên và đang tăng trưởng nhanh. Doanh số hằng năm từ các nhà hàng và dịch vụ cung cấp thực phẩm là 29 triệu đô-la.

Khi lái xe qua khoảng sân với cảnh quan đẹp mắt, Bill chiêm ngưỡng mặt tiền tòa nhà, lấp lánh những tấm sứ và kính mặt trời màu xanh dương pha xanh lá. Sau khi đỗ xe, anh bước theo con đường vòng tròn tới cửa chính với mái che siêu hiện đại. Tại khu vực tiếp tân, anh thích thú với cảm giác rằng đây là nơi anh sẽ bắt đầu sự nghiệp mà mình đã lựa chọn. Tầng một đặt mấy văn phòng điều hành, bao gồm cả văn phòng của ba người chú.

Điểm đến của Bill là tầng ba – nơi có phòng họp của ban lãnh đạo và phòng điều hành của cha anh. Anh đi qua văn phòng của Milton Barlow, chuyên gia tài chính có năng lực nhưng khá khó chịu từ Harvard. Một năm trước, Barlow đòi J.W. tạo ra một vị trí số hai trong công ty, phó chủ tịch điều hành, trong đó anh ta là

ứng viên số một. Lúc đó, J.W. đã viết trong nhật ký rằng ông phải "mạo hiểm vì các mối quan hệ với công chúng và nhân sự đáng ngờ của anh ta". Sau khi công bố việc thăng tiến của Barlow, chẳng có lời "reo hò cổ vũ" nào trong hàng ngũ quản lý vốn thường ngày vẫn rất vui vẻ của Hot Shoppe, nhưng J.W. viết: "Tôi tin họ sẽ chấp nhận anh ấy."[1]

Bill vào văn phòng của cha ở góc phía tây tầng ba. Trên mặt lò sưởi là một bộ sừng bò Texas bóng loáng. Trên tường có mấy bức tranh theo phong cách hội họa phương Tây, cùng hai bức sơn dầu nguyên bản do Tổng thống Dwight Eisenhower vẽ tặng. J.W. bảo Bill ngồi xuống để "phỏng vấn" theo đúng quy định. Công việc đầu tiên của anh sau khi rời hải quân là vận hành nhà hàng ở trụ sở chính.

Tháng 6 năm 1956 là khoảng thời gian bận rộn đối với Bill khi anh rời hải quân ở Norfolk. Anh và Donna mua một ngôi nhà ở 5214 Parkway Drive thuộc khu Kenwood bên cạnh Chevy Chase, Maryland. "Đây là ngôi nhà bé nhất ở Kenwood," Bill nhớ lại. Anh bán một số cổ phiếu Hot Shoppe để mua đứt ngôi nhà với giá 52.500 đô-la. Donna có bầu vào mùa hè năm đó và thường xuyên ốm nghén.

Khi Bill lần đầu tiên bắt tay vào công việc kinh doanh nhà hàng của gia đình, thế giới đã thay đổi rất nhiều. Ông hài hước nhắc lại trong một bài phát biểu sau đó nhiều thập kỷ: "Đó là năm 1956, và Eisenhower đang là tổng thống. Bunnies là thỏ nhỏ, nhưng thỏ thì chưa phải Volkswagen[i]. Chúng tôi nghĩ phân tách là việc của anh hàng thịt, còn không gian chỉ có trong phim ảnh. Chúng tôi không bao giờ nghe nói tới đài FM, chip máy tính, đĩa CD, tim nhân tạo, bộ xử lý ngôn ngữ, sữa chua và đàn ông đeo hoa tai. Chúng tôi có*bvd* (bovine viral diarrhoea – tiêu chảy do virus bò) chứ không có DVD. Cỏ được cắt bằng liềm, Coke là một loại đồ uống lạnh, còn nồi là thứ để nấu ăn."[2]

[i]. Bill muốn nói đến mẫu xe Rabbit (con thỏ) của Volkswagen, mãi đến năm 1974 mới ra đời. (BTV)

Không ai có thể tuyệt hơn người sếp đầu tiên của Bill – Iva de Freese Savage, đầu bếp hàng đầu của Hot Shoppe. Được thuê về từ chuỗi nhà hàng nổi tiếng Schafft, chính bà là người đã phát triển, viết ra và thử nghiệm hơn 4.000 công thức tiêu chuẩn được J.W. chấp thuận làm Kinh Thánh ẩm thực của công ty. Ông đề bạt bà lên làm trưởng phòng nghiên cứu của công ty, trở thành người phụ nữ đầu tiên trong đội ngũ quản lý của chuỗi Hot Shoppes.

Bill trong bếp khi thực hiện công việc đầu tiên tại Hot Shoppe.

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên Iva giao cho chàng thanh niên háo hức này là "giải quyết vấn đề gói sandwich – cách tốt nhất để giữ chiếc bánh được nóng và tươi. Người ta vẫn dùng giấy thiếc, nhưng chúng khiến bánh sandwich bị đổ quá nhiều mồ hôi. Chẳng có bất cứ thứ gì giống như hộp nhựa ngày nay để bánh hamburger có thể thở. Cuối cùng, chúng tôi làm theo cách mà Big Boy đang làm ở California – một lớp giấy rất mỏng, nhẹ gần giống giấy sáp để giữ nhiệt mà lại không làm cho bánh bị ẩm quá."

Không phải ý tưởng nào của Bill cũng hiệu quả. Một nhiệm vụ khác mà Iva giao là "tìm ra lý do tại sao chúng ta không thể phục vụ khách hàng nhanh hơn. Tôi sưu tầm một số thực đơn, sau đó quan sát lựa chọn của khách hàng, cho thấy những món ưa thích của họ. Tôi nhận thấy có hơn 200 món trong thực đơn của chúng tôi, nhưng còn có thêm 200 món nữa được làm theo nhu cầu đặc biệt, từ bơ lạc và sandwich thạch tới khoai tây chiên với nước sốt nâu. Khi giảm bớt số lượng món, chúng tôi đẩy nhanh tốc độ phục vụ, giảm bớt chi phí thực phẩm cũng như nhân công cho nhà bếp. Nhưng sai lầm lớn mà tôi mắc phải là không hỏi xem khách muốn gì. Vì vậy tôi cắt bỏ những món không nên cắt bỏ và để lại những lựa chọn mà tôi nên bỏ ra khỏi thực đơn. Tôi đơn phương quyết định khi không có dữ liệu khách hàng – và tôi đã vấp phải một số sai lầm tồi tệ."[3]

Một trong những nhiệm vụ đáng nhớ hơn của anh là so sánh doanh số của Hot Shoppe với chuỗi nhà hàng toàn quốc Howard Johnson lớn hơn nhiều, mà thông qua nhượng quyền đã tăng trưởng nhanh chóng từ 10 nhà hàng tại thời điểm kết thúc chiến tranh lên tới hơn 400 nhà hàng. "Tôi kinh ngạc khi thấy với cùng đối tượng so sánh, doanh số Hot Shoppe cao gấp đôi, thậm chí gấp ba Hojo. Tôi cố gắng xác định xem tại sao lại như vậy. Tôi nghiên cứu phong cách quản lý của cha tôi và Howard Johnson, nhà hàng của họ được điều hành khá kém. Cha tôi nghĩ nguyên nhân là do hầu hết các nhà hàng của Hojo đều được nhượng quyền còn chúng tôi thì không, nhưng không hẳn như vậy. Howard Johnson và cha đều là những nhà lãnh đạo có uy tín. Cả hai đều là những người bán hàng xuất sắc. Nhưng Howard Johnson tập trung kiếm tiền và sống hoang phí. Cha tôi tập trung vào con người: cộng sự và khách hàng. Đây là hai nền văn hóa rất khác biệt. Trong khi Howard Johnson dành thời gian trên chiếc du thuyền ở Florida vào mùa đông và Nantucket vào mùa hè thì cha tôi dành thời gian trong nhà bếp, lo lắng về chất lượng và lắng nghe nhân viên. Đó là sự khác biệt về chất lượng và thành công vượt trội của Hot Shoppe so với Howard Johnson."[4]

Sau khi Bill dành sáu tháng cho công việc vận hành nhà hàng, J.W. giao cho anh nhiệm vụ mới liên quan đến mảng quan hệ công chúng, làm việc với thủ lĩnh PR kỳ cựu của công ty. Con đường tương lai của Bill được định rõ khi anh được phân công tiếp nhận mảng PR và quảng cáo cho dự án mới nhất của công ty: một khách sạn motor của Marriott dọc bờ sông Potomac.

Nhiều năm trước, J.W. đã mua 2 héc-ta đất hoang ở cuối cầu Đường 14 phía Virginia, dự định sẽ xây ở đây một tòa nhà mới làm trụ sở và nhiệm vụ truyền giáo, đặc biệt là khi tuyến đường sắt chạy qua ngay bên cạnh rất thuận lợi cho việc vận chuyển hàng hóa. Huyền thoại doanh nghiệp còn kể mãi về ý tưởng J.W. quyết định xây một khách sạn sau khi ông nhận được lời chào thầu từ một công ty khách sạn. Nhưng gói thầu này chỉ được nhận *sau khi* J.W. cho rằng Hot Shoppe sẽ xây nhà nghỉ hoặc khách sạn của riêng mình ở đó.

Thời đó, khách sạn là những cơ sở lớn ở trung tâm thành phố với rất ít chỗ đậu xe. Nhà nghỉ là những đơn vị mô hình gia đình dọc đường cao tốc, có đầy chỗ đậu xe nhưng lại ít phòng. Đầu những năm 1950, những người đi tiên phong trong chuỗi nhà nghỉ là Holiday Inn và Howard Johnson. Dù J.W. không bao giờ có ý định lấn sang kinh doanh khách sạn, nhưng một khi đã đặt chân vào, ông cho rằng mình muốn có một cơ sở lớn hơn nhiều những gì

hiện có lúc đó. Nó sẽ là một "khách sạn dành cho xe motor", bởi nó không phải là khách sạn truyền thống cũng không phải nhà nghỉ. J.W. phải đấu tranh với ban giám đốc cổ hủ của mình để thúc đẩy kế hoạch khách sạn motor Twin Bridges, bao gồm một tòa tháp năm tầng với tổng cộng 375 phòng thuộc 11 tòa nhà nằm rải rác mà J.W. tuyên bố là "khách sạn motor lớn nhất thế giới" vào dịp khai trương tháng 1 năm 1957. Với những đặc điểm kiến trúc táo bạo, nhà hàng trang nhã, tranh tường vẽ theo phong cách phương Tây và bể bơi đồng hồ cát, nó không giống với bất cứ "nhà nghỉ" nào mà dân phượt bằng motor từng thấy.

Tại lễ khai trương, J.W. được trải nghiệm thứ mà ông chưa bao giờ biết tới với bất cứ nhà hàng nào của mình: cái tên *Marriott* sáng rực dưới ánh đèn. Ngay sau khi cắt băng, Bill được gọi đến bàn điện thoại để nhận một cuộc gọi từ ông chủ dầu mỏ người Texas là Jack Wrather, người đang sở hữu hai chương trình truyền hình nổi tiếng là *Lone Ranger (Kỵ sĩ cô độc)* và*Lassie (Thiếu nữ)*. Wrather đã xây dựng một khách sạn cho Walt Disney gần công viên Disneyland mới của ông ta, nhưng công việc kinh doanh còn chậm. Ông ta đang rất cần một bàn tay quản lý tốt cho khách sạn.

"Nghe nói cậu đang mở một khách sạn motor mới toanh ở Washington," Wrather mở đầu. "Có đúng vậy không?"

"Đúng," Bill trả lời.

"Tôi sở hữu khách sạn Disneyland với khoảng 100 phòng nhưng hoạt động không tốt lắm. Cậu có muốn tới California và quản lý khách sạn Disneyland không?"

Bill bịt tay lên điện thoại, ra hiệu cho bố tới gần và giải thích tình huống. "Chúng ta có nên đi xem khách sạn này không?"

"Không," J.W. càu nhàu. Và rồi ông phản bội lại sự cảnh giác với ngành kinh doanh khách sạn mà ông vừa bước vào. "Có lẽ chúng ta còn chẳng vận hành được cái mà chúng ta vừa có!"

Bill trở lại cuộc gọi và từ chối, đồng nghĩa với việc từ chối lời đề nghị đầu tiên cho một ngành kinh doanh sẽ trở thành "cần câu cơm" của Marriott.

Tuy nhiên, cuộc điện thoại đã làm Bill nghĩ tới một ý tưởng suốt hai tháng sau đó, trước khi cha anh hỏi: "Con muốn làm gì ở đây?"

"Con muốn điều hành khách sạn mới," Bill quả quyết.

“Nhưng con có biết gì về ngành khách sạn đâu,” cha anh đáp.

“Quanh đây cũng có ai biết đâu,” Bill phản bác.

“Được thôi,” cha anh nói, “làm đi.” Chuyện là thế. Bill Marriott trở thành người chủ khách sạn đầu tiên của mình.

Trong năm đầu tiên, khách hàng tiềm năng có thể lái xe tới cửa sổ tiền sảnh của khách sạn Twin Bridges Marriott, xem bản in 3D Kodachrome các thiết kế phòng và chọn phòng muốn ở. Họ nhận chìa khóa, sau đó theo một cậu phục vụ đi xe đạp tới phòng mình. “Chúng tôi thu 9 đô-la và 1 đô-la cho mỗi người thêm trong phòng,” Bill nói. “Khi thực sự bận rộn vào mùa du lịch, chúng tôi sẽ nhìn vào xe xem có bao nhiêu người trong đó. Nếu chỉ có một hoặc hai người, chúng tôi sẽ để họ qua. Nhưng nếu họ là cha mẹ và hai con, chúng tôi sẽ thu 12 đô-la mỗi phòng.”

Bill khởi sự dịch vụ phòng từ con số 0. “Hãy nói về một trải nghiệm thực tế, vừa làm vừa bổ sung. Tôi vừa mới chính thức chuyển từ mảng dịch vụ thức ăn của công ty sang. Cuối tháng đầu tiên của công việc mới, tôi thấy mình đích thân đi sắp xếp khay dịch vụ phòng và thực hiện đơn đặt phòng của khách. Tôi có phải là chuyên gia về việc này đâu! Tôi nhanh chóng đào tạo hai hoặc ba người khác, và họ bắt đầu đảm nhận việc này từ đó.”

Trong tất cả những việc khác, “quyết định điều hành” đầu tiên của anh liên quan tới cái xô đá. “Tôi đang kiểm tra chi phí của Twin Bridges thì để ý thấy một khoản khá lớn thuộc mục ‘Khác’. Tìm hiểu một chút thì tôi phát hiện ra khách hàng thấy xô đá bằng bìa carton bọc nhựa của chúng tôi quá chắc chắn và tiện lợi nên đã đổ đầy đá với đồ uống vào để mang đi đường. Với giá 1 đô-la/chiếc, việc mất hàng trăm cái xô một năm sẽ nhanh chóng lậm vào số lợi nhuận còm cõi của chúng tôi, do đó tôi yêu cầu đặt xô đá cố định vào mỗi phòng.”[5]

Cũng trong tháng khai trương của Twin Bridges Marriott, Tổng thống mới tái đắc cử Eisenhower mời J.W. làm chủ tịch ủy ban thực phẩm cho tiệc nhậm chức, bao gồm đặc quyền được ngồi hàng ghế đầu cho ông, Allie, Bill và Donna đang bầu bảy tháng trong đoàn diễu hành nhậm chức. Buổi diễu hành rất ấn tượng, nhưng J.W. mô tả trong nhật ký rằng việc lên kế hoạch thực phẩm là “một việc hết sức căng thẳng. Hy vọng đây là công việc cuối cùng cho lễ nhậm chức.”[6] Ông hay Bill không thể đoán được rằng một thập kỷ sau đó, J.W., khi tuổi đã cao, lại chủ trì toàn bộ sự kiện cho hai lễ nhậm chức tổng thống liên tiếp.

Đến giữa tháng 3, Bill và Donna cuối cùng cũng mời cha mẹ anh tới ăn tối. Đã sáu tháng kể từ khi họ chuyển tới ngôi nhà ở Kenwood. Donna sắp sinh đứa con đầu lòng, vì vậy cô đã sẵn sàng cho việc J.W. có thể kiểm tra nhà cửa vì cô nhớ ông đã săm soi từng hạt bụi khi tới thăm căn hộ ở Norfolk của đôi vợ chồng mới cưới. Tuy nhiên, có thể do điều kiện của Donna, J.W. lại rất vui vẻ.

Ngày 30 tháng 3, chỉ sau 8 giờ sáng, Donna trở dạ, những cơn đau dồn dập đến mức cô giục Bill đưa cô đến viện. Anh vội vàng đưa cô tới bệnh viện Garfield gần đó, và khoảng năm tiếng đồng hồ sau, bé Deborah ra đời. Cô bé có vẻ mạnh khỏe, nhưng bác sĩ lo ngại về tim của bé. Một tháng sau, bác sĩ của gia đình Marriott làm anh thêm lo lắng khi nghĩ rằng ông nghe thấy tim bé có tiếng thổi; có thể lớn lên sẽ hết, ông nói.

Bên cạnh việc vừa được làm bố, Bill còn học cách quản lý khách sạn. Do vị trí hoang sơ và cơ sở vật chất giống với khu nghỉ dưỡng, từ tháng 4 tới tháng 10, lượng khách du lịch mùa hè đến nghỉ tại Twin Bridges khá đông, nhưng J.W. gần như không chuẩn bị gì cho mảng phi du lịch. Bill nhanh chóng đặt quan hệ với các nhà thầu quốc phòng khắp cả nước để thu hút họ khi họ đến Lầu Năm Góc. Đây là giải pháp ngắn hạn cho mùa vãn khách. Bill xác định rằng giải pháp dài hạn sẽ là hội nghị.

Donna và Bill với đứa con đầu lòng, Deborah.

Khách hàng của khách sạn thế kỷ XXI sẽ khó mà hình dung được các "tiện ích" của Twin Bridges, kẻ tiên phong của khách sạn motor. Giá phòng chỉ 9 đô-la một đêm, nhưng không có chương trình marketing, không có hệ thống giữ chỗ, không máy tính và không phòng họp. Nhưng cũng không có cạnh tranh. Đây là khách sạn đầu tiên ở bất cứ kích cỡ nào thực sự dành cho dân motor vùng ngoại ô.

"Khi cạnh tranh tăng lên, chúng tôi bổ sung mọi dịch vụ," Bill nói, "một hệ thống giữ chỗ, một sân trượt băng, phòng khiêu vũ và phòng họp, nhân viên kinh doanh, một nhà hàng đặc sản bổ sung cho quán cà phê, và một tổ chức kế toán. Thật khó để thuyết phục các nhà tổ chức hội nghị gặp ở một nơi nào đó không phải trung tâm thành phố, nhưng chúng tôi đã làm được."

Sân trượt băng là một thành quả tức thì, thường thì người trượt đông hơn sức chứa của sân. Mỗi dịp Giáng sinh, sân đã đón tiếp những vị khách đặc biệt như gia đình Bộ trưởng Nông nghiệp. Bill chưa bao giờ giỏi môn trượt băng, vì vậy anh thường đứng bên ngoài để cổ vũ mọi người. Bộ trưởng Benson, vốn đã nhiều năm

không trượt băng, lẽ ra cũng nên làm tương tự. Sau khi trượt được một giờ, Benson ngã một cú mạnh đến nỗi trật cả khớp vai.

Khi khách sạn sinh lời lớn hơn dưới sự quản lý của Bill, anh bắt đầu nhìn thấy một hướng đi mới cho công ty, tách rời khỏi mảng nhà hàng. "Tôi hoài nghi về khả năng tồn tại lâu dài của hoạt động kinh doanh nhà hàng Hot Shoppe. Lĩnh vực này rất phức tạp và cần nhiều nhân lực. Nó đòi hỏi người ta phải rất nỗ lực mới có thể kiếm được tiền. Hơn nữa, chúng tôi đã hết sạch các vị trí đặt nhà hàng ở khu vực Washington nên bắt đầu mở rộng bừa bãi ra các thành phố khác. Tôi thấy khách sạn là một cơ hội mới, một con đường tăng trưởng mới cho công ty." Điều đó có nghĩa là Bill phải gây áp lực để J.W. phê duyệt thêm khách sạn. Anh thấy điều này chẳng dễ dàng chút nào; trong thâm tâm, cha anh là một người làm nhà hàng, và ông cũng ghét cay ghét đắng việc vay tiền để xây dựng.

Cuối năm 1957, J.W. và Allie đi Liên Xô ba tuần cùng một đoàn các chủ nhà hàng và đơn vị cung cấp thực phẩm trong một chương trình giao lưu kinh doanh. Trong khi họ đi, Bill và Phó Chủ tịch điều hành Milt Barlow nung nấu ý tưởng xây dựng một khách sạn thứ hai trên mảnh đất ngay ngoại ô D.C. bên cạnh Rosslyn, nhà hàng Hot Shoppe số 12 ở Virginia. Giống như khách sạn Twin Bridges, địa điểm này nằm ở cuối một cây cầu khác bắc qua sông Potomac – lần này là cầu Key. Khi J.W. quay về, ông khiến Bill ngạc nhiên khi thấy thích thú với ý tưởng này. Nó phù hợp với quan điểm của ông rằng cầu là vị trí án ngữ giao thông tuyệt vời để khởi sự kinh doanh.

Bill hào hứng về khách sạn mới đến mức anh "vượt cấp" cha mình để đưa ra một thông báo phi văn bản trước công chúng. Dịp đó là một bữa tiệc khi J.W. nhận được phần thưởng từ Câu lạc bộ Quảng cáo Washington. J.W. đọc diễn văn nhận thưởng khoảng 20 phút và được đón nhận nồng nhiệt. Nhưng một phóng viên tờ *Salt Lake Tribune* đưa tin: "Chính con trai ông ấy mới là điểm nóng khi tiết lộ rằng một khách sạn Marriott dành cho motor trị giá nhiều triệu đô-la sắp được xây dựng ở đây." Dòng tiêu đề viết "Cựu sinh viên Utah là tâm điểm – nhưng con trai ông ta lại chiếm sóng."[7]

•

Tháng 3 năm 1958, Bill bay tới Dallas để kiểm tra nhà bếp của nhà hàng Hot Shoppe In-Flite. Vào phút cuối, anh hẹn gặp nhà phát triển quỹ đất Stemmons "John Bự", người sở hữu vùng đất vỡ hoang cuối sông có tên Quận Công nghiệp Tam thế ở Dallas và

muốn xây một khách sạn ở đó. Nhà Marriott thấy có vẻ như họ sẽ hợp tác tốt với nhau. Với một khách sạn đang hoạt động và khách sạn thứ hai đang xây, Bill không phải là tay mơ. Nhưng ở tuổi 49, đầy ắp kinh nghiệm kinh doanh và tiền bạc, Stemmons là một tượng đài so với anh chàng vừa bước vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn và còn mấy ngày nữa mới tròn 26 tuổi. John Bự rất tử tế, hài hước và đối xử bình đẳng với Bill.

Trong một cuộc trò chuyện giữa hai người, Stemmons dạy Bill một bài học kinh doanh mạnh mẽ liên quan đến "tư lợi được khai sáng" – khi bạn quan tâm đến sự thịnh vượng của cộng đồng thì cộng đồng sẽ ủng hộ công việc kinh doanh của bạn. Stemmons yêu "ngôi làng" Dallas của mình, theo cách gọi của riêng ông. Cuối cuộc gặp mặt đáng nhớ đó, Stemmons đề nghị Bill đi gặp Trammell Crow, đối tác Quận Công nghiệp Tam thế của mình, người muốn trả tiền xây dựng một khách sạn tại quận. Bill về nhà, hào hứng kể cho cha nghe về ý tưởng này.

J.W. hài lòng, nhưng ông cũng nói rõ rằng ông không tin tưởng tuyệt đối kỹ năng đàm phán của Bill. "Con không biết là con đang làm gì," ông nói. "Cha sẽ để Milt đi cùng con, và con nên học ông ấy cách thương lượng." Có chút bực mình, Bill đưa Barlow quay trở lại Dallas theo lệnh. Do cả hai đều thẳng thắn, Bill đã tạo được mối quan hệ khăng khít với John Stemmons và em trai John là Storey. Nhưng ở buổi gặp, khi Barlow tiếp quản, một không khí lạnh nhạt bao trùm lên tất cả. Hai anh em không thích ông ta. "Ông ta không nghe họ nói," Bill nhớ lại.

Vì vậy hai nhà buôn sắc bén của Dallas quyết định đánh bại Barlow. Hai anh em Stemmons kiểm soát các cuộc thương lượng và lái thương vụ theo hướng có lợi cho họ. "Hai tay Texas vùi dập ông ta tơi tả, và kết quả đàm phán có lợi cho họ chứ không phải chúng tôi," Bill nói. "Lúc đó tôi tự nhủ: 'Đó là sức mạnh của việc lắng nghe và không nên nghĩ rằng mình biết tuốt. Hãy luôn cố gắng tìm hiểu xem đối phương nghĩ gì và thương lượng dựa trên điều đó, để cả hai "cùng thắng".

Barlow cũng bác bỏ đề xuất của Bill về việc biến Trammell Crow thành đối tác kiêm chủ đầu tư cho khách sạn của họ ở Dallas. Barlow thích làm việc với Phố Wall, vì vậy ông ta đưa Bill tới thành phố New York và có được một khoản vay từ quỹ Bảo hiểm Nhân thọ Equitable Life để xây dựng khách sạn ở Dallas. Kế hoạch xây dựng Dallas Marriott, sẽ khai trương sau đó hai năm, đã được chuẩn bị kỹ càng.

Nhưng linh cảm của Bill về Crow là chính xác. Crow trở thành một trong những nhà phát triển vĩ đại nhất nước Mỹ mà anh từng thấy. Ông ta tiếp tục xây dựng Trung tâm Thương mại Dallas thành công lừng lẫy, Trung tâm Peachtree ở Atlanta và Trung tâm Embarcadero ở San Francisco. Ông ta sáng lập chuỗi khách sạn Wyndham và trở thành một đối thủ đáng gờm với chuỗi khách sạn của Bill Marriott.

•

Đầu những năm 1950, phong trào Dân quyền bắt đầu đi lên, ảnh hưởng tới chuỗi Hot Shoppe. Trong số các đạo luật Jim Crow vẫn có hiệu lực ở Virginia, có một đạo luật tuyên bố rằng "mỗi người [điều hành] bất cứ hội trường công cộng, nhà hát… tụ điểm giải trí công cộng hay hội họp công cộng [bao gồm nhà hàng] sẽ phân biệt người da trắng và người da màu…" Ngay cả đến cuối những năm 1950, J.W. vẫn không dám vi phạm luật đó khi mà bang vẫn đang áp dụng. Mất một thời gian, J.W. đã làm điều mà nhiều chủ nhà hàng khác đang làm; Hot Shoppe ở Virginia "chỉ dành cho người da trắng". Cuối cùng, vào tháng 6 năm 1960, ông mời những thực khách gốc Phi đầu tiên tới Hot Shoppe ở Virginia. Đi ngược lại truyền thống của bang, động thái đơn phương này được coi là mở đường cho đạo luật dân quyền và được Hiệp hội Quốc gia vì Sự tiến bộ của Người da màu công khai.

Về phần nhân viên của Hot Shoppe, nhóm người thiểu số chiếm tới 70%. Dù vậy, J.W. vẫn thận trọng khi để nữ phục vụ da màu ra khỏi nhà bếp, vì sợ rằng khách hàng không thích điều này. Cuối cùng, Bill bảo ông: "Mọi người sẽ quen với điều đó. Bố phải làm thôi!" J.W. thử phản ứng bằng cách trước hết giao cho vài nữ da màu làm "trợ lý" cho các nữ phục vụ bàn da trắng. Khi họ trở nên quen mắt hơn trong phòng ăn, vài nữ phục vụ người da màu được giao chạy bàn một mình. Thay đổi này cũng không hoàn toàn suôn sẻ. Một xe khách đầy các du khách miền Nam đã dừng lại ở Bethesda, nhà hàng Hot Shoppe tại Maryland, và các vị khách da trắng này đã thực sự choáng váng khi được một nữ phục vụ bàn da đen hỏi muốn dùng món gì. Họ đòi gặp quản lý, chú Russell của Bill, và phàn nàn với ông về nữ phục vụ. Russell thân ái mời họ đi chỗ khác. Họ bàn bạc với nhau, và cơn đói đã thắng. Đám du khách đã ở lại và ăn trong im lặng.

Quyết định phục vụ rượu bia khiến J.W. lo lắng hơn cả vấn đề chủng tộc. Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus phản đối mạnh mẽ chuyện uống rượu, và J.W. cũng đang nếm trải một bi kịch gia đình với em trai của mình do rượu gây ra. Cuộc hôn

nhân của Paul tan vỡ, chủ yếu là do ông uống rượu. Nhật ký của J.W. đầy ắp những thất vọng tràn trề liên quan đến em trai. Đôi khi, Paul hứa với J.W. rằng ông sẽ ngừng uống rượu, nhưng rồi lại đâu vào đấy. Năm 1959, J.W. báo với Paul rằng ông ta sẽ thôi điều hành bộ phận Suất ăn Công nghiệp (xí nghiệp và bệnh viện) của công ty do hành vi thất thường. Paul tiếp tục nhậu nhẹt, cho thêm thuốc ngủ liều cao vào rượu. J.W. phải thường xuyên đến căn hộ của Paul để kiểm tra và đảm bảo em mình còn sống.

Hot Shoppe đã bán đồ uống có cồn tại nhà hàng ở Albany, New York, nhưng đó không phải là lựa chọn của J.W. Đây là một yêu cầu thuộc hợp đồng với bang. Dễ hiểu, việc Bill đề xuất bán rượu tại nhà hàng của khách sạn ở Philadelphia lại càng khó hơn đối với J.W. Đây là khách sạn của riêng ông, và không một người ngoài nào ép buộc được ông. Tại thời điểm đó Bill có hai khách sạn đang hoạt động, một cái nữa đang xây và vài cái khác đang được ấp ủ. Nếu bước chân vào ngành khách sạn, ông thấy không thể cưỡng lại việc bán rượu. J.W. tham vấn một vài bạn bè là lãnh đạo trong Giáo hội, nhưng họ bảo ông phải tự quyết định.

Bill chỉ cho cha thấy rằng Virginia đã cho phép những câu lạc bộ tư nhân chỉ dành riêng cho thành viên được hoạt động, trong đó thành viên câu lạc bộ tự mang rượu tới, vì vậy J.W. miễn cưỡng cho anh mở một câu lạc bộ tại Twin Bridges. Windjammer trở thành quán bar ưa thích ở Capitol Hill dành cho các thành viên Quốc hội, và một trong những điều tạo nên sức hấp dẫn của nó là quang cảnh tuyệt đẹp nhìn ra đường băng sân bay quốc gia.

Tầm nhìn của J.W. đối với công ty nhỏ dựa trên các nhà hàng truyền thống của gia đình đang dần mai một. Từ các chuyến khảo sát của Bill đi California và những nơi khác, anh báo cáo rằng nhà hàng "thức ăn nhanh" đang xuất hiện và giành chỗ của nhà hàng gia đình. Chuỗi nhượng quyền của McDonald's xuất phát từ California đang phát triển nhanh chóng ra khắp cả nước. Bill báo cáo rằng nhờ việc bán mang đi mà lợi nhuận của các nhà hàng thức ăn nhanh cao hơn lợi nhuận của Hot Shoppe.

Bên cạnh đó, Hot Shoppe đã dồn tiền cho sự ra đời của kỷ nguyên máy bay thương mại. Từ những bước đầu nhỏ bé như đựng bữa trưa trong túi xách tại Hot Shoppe số 8 gần một sân bay, năm 1958, công ty đã ký hợp đồng với hãng hàng không thế giới Pan American để cung cấp thực phẩm cho những chiếc Boeing 707 đầu tiên ra khỏi dây chuyền lắp ráp. Do máy bay 707 cao hơn bất cứ máy bay thương mại nào khác tới 2m nên Hot Shoppe đã phát minh ra một loại xe tải phục vụ có thể vươn tới tận cửa.

Tự hào với sự tiến bộ của Bill, cuối năm 1958, J.W. đề xuất với hội đồng quản trị bổ nhiệm con trai làm phó chủ tịch bộ phận khách sạn motor. Hội đồng bỏ phiếu nhất trí. Đấy là buổi họp đầu tiên của Bill với hội đồng quản trị Hot Shoppe, và là một buổi họp đáng nhớ. "Chúng tôi chỉ có hai khách sạn trong bộ phận khách sạn, nhưng tôi là phó chủ tịch, vì vậy đây là một vụ lớn đối với tôi," anh nói. Anh đã tìm thấy ngách riêng cho mình trong công ty.

Dù Bill được tín nhiệm như vậy, bệnh chỉ trích hà khắc kinh niên của J.W. đối với Bill vẫn trở thành một cuộc đấu tranh cá nhân đầy khó khăn. Về mặt giấy tờ, J.W. tạo điều kiện và ủng hộ từng lần thăng tiến của con, nhưng trên thực tế, ông cũng thường xuyên nhạo báng nỗ lực của Bill. "Nếu không nhờ Allie, Bill hẳn đã bị cha quật cho tơi bời rồi," Donna nhận xét. "Mẹ thì đúng kiểu chống lưng cho anh ấy, như một vị thánh, ngay cả khi anh ấy còn bé. Khi cha không thích cách Bill đánh giày và bắt anh ấy đánh lại, Allie sẽ ngồi xuống sàn cùng anh ấy, chùi hết chỗ xi cũ rồi giúp anh ấy bôi lớp xi mới lên. Dần dần, bà phải xen vào giữa Bill và cha để giúp anh ấy hoàn thành các nhiệm vụ mà ông nghĩ là chưa ổn." Bill nói rằng nếu không nhờ có mẹ thì mọi việc đã không tốt đẹp như vậy đối với gia đình Marriott. "Chắc chắn là không phải lúc nào tôi cũng đúng, nhưng tôi cũng không hoàn toàn sai như cha vẫn nghĩ. Mẹ là một trọng tài vĩ đại, hòa giải và làm dịu đi những cú đấm. Và vợ tôi thì luôn bên cạnh để đỡ tôi dậy, phủi bụi cho tôi, rồi đưa tôi trở lại võ đài. Tôi chẳng thể nào thành công nếu như không có tình yêu và sự cổ vũ của hai người phụ nữ tuyệt vời này."

Bill càng nhận thêm nhiều trách nhiệm trong công ty, J.W. càng mắng mỏ anh nhiều hơn. Mâu thuẫn trở nên rõ ràng hơn khi J.W. tới thanh tra khách sạn Key Bridge gần hoàn thiện của Bill vào cuối tháng 3 năm 1959. "Tôi đã làm việc 24/7 suốt nhiều tháng để khách sạn được khai trương," Bill nhớ lại. "Trong đời chưa bao giờ tôi làm việc vất vả đến thế. Vậy mà cha tôi bước vào một căn phòng và nhìn chằm chằm vào đống mành cửa, vốn rất lùng nhùng và nặng. Và rồi ông ấy bắt tôi xử lý nó."

"Thằng ngốc nào lại để tấm mành cửa này ở đây vậy?"

"Con đấy," Bill trả lời.

"Sao con lại làm thế?"

Ngay cả sau nhiều năm sống với người cha dè sẻn lời khen và hay săm soi, Bill vẫn sốc. J.W. không hề đưa ra lời khen nào về vẻ đẹp của khách sạn hay đồ nội thất của nó. "Tôi đã làm việc suốt gần ba

năm để thiết kế, xây dựng, tuyển dụng, khai trương khách sạn này, vậy mà cha cứ thế đi qua khách sạn chẳng nói chẳng rằng – nhưng rồi khi nhìn thấy chỗ mành cửa thì ông lại nổi khùng lên. Vì thế tôi cũng khùng. Tôi chẳng việc gì phải chịu đựng cả."

Bill để cha biết một phần suy nghĩ của mình. "Thật không thể làm việc nổi với bố!", anh bật ra, sau đó đi ra khỏi phòng và về nhà.

Allie chứng kiến vụ này và đã trách J.W. khi họ về tới nhà, đồng thời yêu cầu ông phải xin lỗi. Trong nhật ký đêm đó, ông viết: "Bill và tôi đã có cuộc tranh cãi tồi tệ nhất từ trước tới nay. Tôi và nó khó mà hòa thuận được. Tôi nghĩ nó không thích tôi cho lắm. Chắc chắn là không thích cái cách tôi làm việc và giờ thì tôi cũng có thể thấy mẹ thằng bé đứng ở đâu."

Nhưng J.W. không xin lỗi. Thay vào đó, như thường lệ, Bill mới là người có động thái nối lại tình cảm trước khi gọi điện cho cha vào sáng hôm sau để làm hòa. "Bill gọi điện và (thằng bé) rất buồn. Allie cũng buồn. Bà ấy nói tôi thật kinh khủng và tôi đồng ý với điều đó," J.W. viết.[8]

Bill buồn bực với lời quở trách có vẻ ngẫu nhiên của cha, nhưng dần dần anh bắt đầu nhìn thấy phương pháp trong những cơn giận của J.W. Trong một bài phát biểu trước các giám đốc của Marriott bốn thập kỷ sau vụ mành cửa, Bill nhớ lại: "Tôi phải mất một thời gian dài mới phát hiện ra cha tôi chỉ không ngừng nâng tiêu chuẩn và tìm kiếm sự hoàn hảo trong mọi việc ông ấy làm cũng như những gì có tên ông trên đó, kể cả tôi. Ông không bao giờ thỏa mãn – không bao giờ. Làm việc trong môi trường như thế thật khó chịu. Nó gây ra rất nhiều căng thẳng. Nhưng tôi biết ông không bao giờ đuổi tôi và ông cũng biết tôi sẽ không bao giờ bỏ cuộc. Vì vậy, chúng tôi cứ găng nhau. Năm tháng qua đi, tôi bắt đầu nhận ra công ty chúng ta trở nên vĩ đại là nhờ cha tôi đã không ngừng tìm kiếm sự hoàn hảo. Dù rất cứng rắn nhưng ông đã thành công khi liên tục thách thức tôi cũng như nhóm điều hành của chúng ta làm tốt hơn. Ngày nay, chúng ta tin rằng thành công không bao giờ là đích đến cuối cùng và đây chính là điều tạo nên sự khác biệt giữa công ty chúng ta với các đối thủ cạnh tranh."[9]

•

Ngày 15 tháng 4 năm 1959, con trai của Bill chào đời. Họ đặt tên cho cậu là Stephen Garff Marriott. Hai tháng sau đó, khách sạn motor Key Bridge khai trương rầm rộ. Nhà Marriott suýt thì đã

không tới được Dallas để khai trương khách sạn thứ ba của mình vào tháng 9 năm 1960 do một cơn bão có cái tên thật trớ trêu: Donna. Lúc đó, Donna Marriott không thích giao du tại các bữa tiệc khai trương khách sạn. Cô đang mang bầu đứa thứ ba và bỏ lỡ không dưới một bữa ăn tại khách sạn Dallas do buồn nôn. Thị trưởng Dallas cắt băng khánh thành trước một đám đông khoảng 500 người, "tất thảy đều quá hào hứng vì địa điểm xinh đẹp này của chúng tôi," J.W. cho biết. "Ở Texas hay cả Las Vegas cũng chẳng có thứ gì sánh được với nó về độ sạch sẽ."[10]

Dù đẹp và có vị trí hàng đầu ở trung tâm, nhưng khách sạn Dallas vẫn gặp nhiều khó khăn trong thời gian đầu. "Dallas khốn khó mất một năm. Chúng tôi mất chừng đó thời gian để phát triển công việc, và rồi nó phất lên," Bill nói. Ba năm sau ngày khai trương, Bill bổ sung phòng cho khách sạn, nhờ đó giành danh hiệu "khách sạn motor lớn nhất thế giới" từ chính khách sạn Twin Bridges của mình.

Khách sạn tiếp theo mà Bill xây dựng – ở Philadelphia – là khách sạn đầu tiên của Marriott hoàn toàn ở ngoại ô. "Nó không ở trung tâm," ông nói. "Nó không nằm cạnh sân bay, và cũng không nằm trên một tuyến đường cao tốc lớn. Nó chỉ là một khách sạn lớn ở ngoại ô." J.W. đã mua mảnh đất này với giá 30.000 đô-la hồi những năm 1940. Nó nằm ngay sát thành phố, tiếp giáp với khu Bala Cynwyd sang trọng, cách xa lộ Schuykill đông đúc chỉ một khu phố và cách trung tâm Philadelphia chưa đầy 8km, mà hồi đó đã có tới bốn triệu dân và là thành phố lớn thứ tư của nước Mỹ. Khi một nhóm doanh nhân Philadelphia trả J.W. 1 triệu đô-la để mua lại mảnh đất này, câu trả lời của ông là: "Tại sao?".

"Chúng tôi muốn xây khách sạn ở đó; đây là vị trí tốt hơn bất cứ chỗ nào anh có được ở Washington." J.W. từ chối và vào năm sau thì bật đèn xanh cho Bill tiến hành xây dựng khách sạn City Line ở Philadelphia.

Lệnh phê chuẩn của ban quản trị mang đến cho J.W. nỗi lo mới về một vấn đề đã cũ – bán rượu. Ba khách sạn đầu tiên được xây dựng ở Virginia và Texas, vốn là các bang "khô". Ngược lại, Pennsylvania là một bang "ướt", cho phép bán rượu ở khách sạn ngoại trừ Chủ nhật.

Bill ủy thác cho công ty tư vấn khách sạn Horwath & Horwath làm một báo cáo, qua đó kết luận rằng khách sạn này sẽ thành công trong những năm đầu chủ yếu là do "địa phương sử dụng mạnh nhà hàng và quán bar". Bill biết họ phải bán rượu, và anh

khuyên cha mình nên làm vậy.

J.W. vẫn lấn cấn về quyết định này trong các lần thảo luận với Bill, còn anh thì không mảy may lo ngại như bố. Bill khuyên J.W. hỏi ý kiến lãnh đạo Giáo hội một lần nữa, lần này là chủ tịch 87 tuổi của Giáo hội, David O. McKay.

"Như anh biết, anh Marriott," Chủ tịch McKay nói với ông, "Lời Thông sáng cũng bắt phải kiêng thuốc lá, trừ phi dùng làm thuốc đắp vết bầm và chữa bệnh cho gia súc. Hơn nữa, nó còn bắt kiêng sử dụng các loại đồ uống nóng như là trà hay cà phê."

"Vâng, thưa chủ tịch, tôi hiểu điều đó."

"Vậy thì tôi sẽ hỏi anh trên phương diện anh em với nhau, giả sử một người chăn cừu, giống như anh, đi vào hàng tạp hóa của một người Mặc Môn để mua hàng, và anh ta muốn mua thuốc lá cho người của mình. Nếu người bán hàng nói: 'Xin lỗi, chúng tôi không có bất cứ dạng thuốc lá nào bởi điều đó đi ngược lại tôn giáo của chúng tôi', lần sau khách hàng sẽ không quay lại nữa. Nếu anh ta muốn mua cà phê cho người của mình và chủ quán nói: 'Chúng tôi phản đối thứ đó, vì vậy chúng tôi cũng không muốn người của anh uống thứ đó', anh ta sẽ không quay lại nữa. Anh ta sẽ tới cửa hàng cuối phố, không chỉ mua thuốc lá và cà phê mà còn mua tất cả những thứ khác nữa. Về lâu dài, điều này có thể khiến người chủ quán phải đóng cửa, anh có đồng ý không?"

"Vâng, thưa chủ tịch, có thể – rất dễ dàng," J.W. trả lời.

"Như tôi thấy, người anh em ạ, nếu anh không đáp ứng những gì khách hàng của anh muốn và cần, anh cũng có thể sẽ gặp phải nguy cơ tương tự. Nếu ngày nay rượu là một phần tất yếu của dịch vụ mà ngành khách sạn và nhà hàng cung cấp cho khách hàng, theo tôi thì có vẻ như anh phải bán cho họ rồi. Bán cho họ không có nghĩa là chúng ta chấp thuận việc uống rượu, cũng giống như bán súng không có nghĩa là đồng ý cho họ sử dụng khẩu súng đó để phạm tội. Khách hàng nào có đức tin giống chúng ta không buộc phải mua rượu, mà thực ra thì ai cũng vậy. Nhưng thứ quyết định là mạng sống, tiền bạc và quyền lợi của khách hàng chứ không phải của chúng ta."

Chủ tịch McKay nhắc J.W. không được bán rượu trong bất cứ nhà hàng Hot Shoppe nào dành cho gia đình, và kết luận: "Đôi khi, thật khó mà tìm ra được con đường đúng trong thời đại rối ren này. Nhưng tôi biết anh sẽ tìm được, và tôi biết anh sẽ đi theo con

đường đó."[11]

Khi J.W. quay về Washington, Bill thấy ông như một con người khác, ít nhất là đối với vấn đề rắc rối này. Rõ ràng là cha anh cảm thấy nhẹ nhõm hơn qua câu chuyện với chủ tịch McKay. Rượu được bán cho khách hàng của các nhà hàng và sảnh khách sạn đặc sản sành điệu, nhưng không bao giờ được bán tại chuỗi nhà hàng Hot Shoppe hay các nhà hàng của công ty khách hàng nhỏ tuổi.

Bản thân Bill biết ơn sâu sắc lời khuyên thực tế của Chủ tịch McKay. Dù quan điểm của anh cũng giống như vậy, nhưng khi lời khuyên xuất phát từ chủ tịch Giáo hội thì cha anh dễ dàng chấp thuận hơn. Do J.W. thường xuyên kể lại buổi gặp gỡ đó, về sau Bill có được định hướng quan trọng cho các thương vụ của riêng mình dù cha anh mất đã lâu.

Vai trò ngày càng tăng của Bill trong các quyết định ở công ty không vượt qua được những bước tiến lớn mà J.W. tiếp tục tự mình tạo ra. Đơn cử là việc chia sẻ lợi nhuận của công ty. Ông bắt đầu suy nghĩ về điều này mãi từ năm 1945, khi em trai Woody đưa ý kiến này ra trong những cuộc họp bàn về việc lập quỹ hưu trí cho công ty. Hot Shoppe có nguồn lao động trẻ nên kế hoạch nghỉ hưu không hấp dẫn lắm, nhưng chia sẻ lợi nhuận thì lại là một vấn đề khác.

Năm 1960, theo gương người tiên phong trong vấn đề chia sẻ lợi nhuận, Sears Roebuck, ban quản trị Hot Shoppe biểu quyết triển khai kế hoạch chia sẻ lợi nhuận bằng cách giảm lương và kết hợp với các đóng góp khác của công ty để góp quỹ. Nó thay thế kế hoạch lương hưu của công ty. Ban đầu, theo tính toán đến năm 1963, quỹ này sẽ đạt được 500.000 đô-la. Con số thực tế là gần 2 triệu đô-la. Sau 12 năm, quỹ lên tới 42 triệu đô-la. Đầu tư vào cổ phiếu công ty đã sinh lời lớn. Những công nhân nhận mức lương tối thiểu từ công việc nhà bếp tầm thường của Marriott nhận ra rằng họ có thể nhận được hàng trăm nghìn đô-la khi nghỉ hưu nếu gắn bó 30 năm với công ty.

Bên cạnh sự trung thành và thâm niên, yếu tố ảnh hưởng lên nhân viên là sự tập trung ngày càng cao vào hiệu suất và lợi nhuận ròng, bởi công ty thêm lãi thì tiền trong quỹ cho nhân viên thêm cao. Thiên hướng tằn tiện của J.W. trở thành thói quen của cả công ty. Nhân viên mọi cấp độ khi để mắt tới lợi nhuận sẽ ít quan tâm tới các khoản bổng lộc tốn kém của công ty, chẳng hạn như quà tặng trong dịp khuyến mãi, bởi những món đó sẽ phung phí lợi nhuận. Chương trình này cũng tạo hiệu ứng từ chối bất cứ

lợi ích nào mà công đoàn có thể mang đến cho nhân viên.

8

Thời của người con trai

DÙ CHƠI THÂN VỚI NHIỀU CHÍNH TRỊ GIA, nhìn chung Bill vẫn tránh xa chính trị và rất lo ngại việc cha mình trở nên quá thân thiết với một ứng viên trong suốt kỳ chạy đua sôi sục năm 1960 giữa phó tổng thống Richard Nixon và thượng nghị sĩ John F. Kennedy. Người bạn thuộc đảng Cộng hòa Cliff Folger mời J.W. tham gia một nhóm ưu tú gồm 20 "VIP" đóng góp tới 30.000 đô-la cho chiến dịch của Nixon. "Cliff hứa sẽ đưa tôi lên làm đại sứ hoặc đại loại thế, nhưng tôi chẳng quan tâm," J.W. viết. Thay vào đó, ông ủng hộ Nixon vì ông thấy Nixon là "một người thông minh, đầy ắp những ý tưởng tốt đẹp."[1]

Khi chiến dịch bước vào giai đoạn cao trào vào mùa thu, ông đồng ý chủ trì chương trình "Cử tri Nhà hàng cho Nixon". Ông coi ứng viên đảng Dân chủ, thượng nghị sĩ Kennedy, là "một tay thông minh nhưng còn non trẻ và thiếu trung thực". J.W. cảm thấy dù việc ủng hộ Nixon là "một rủi ro có tính toán" nhưng "không có cách nào khác". Bill giục cha đừng vướng quá sâu vào chiến dịch Nixon, vì lợi ích của công ty.

Với thắng lợi thuộc về Kennedy, đây là sai lầm chính trị thứ hai trong năm đó mà Bill khuyên cha mình nên tránh. Sai lầm thứ nhất là việc J.W. cố gắng tự mình lo lót tổng thống sắp mãn nhiệm Eisenhower để nhận được một hợp đồng liên bang – một nỗ lực thất bại hoàn toàn.

Tháng 4 năm 1960, J.W. tới Nhà Trắng để nói chuyện với Eisenhower về các kế hoạch xây dựng sân bay Dulles ở ngoại ô D.C. J.W. nóng lòng nhận được một hợp đồng liên bang về cung cấp thực phẩm tại sân bay. Vốn vẫn thường lẫn lộn tình bạn với công việc, và đã quen bỗ bã với tổng thống, chắc J.W. không biết ông đang đi quá giới hạn. Trong buổi gặp gỡ trực tiếp ấy, Ike "rất thân

thiện" khi J.W. nhờ giúp đỡ, nhưng ngày hôm sau, một thư ký Nhà Trắng đã gọi điện tới cùng một thông điệp ngắn gọn. "Tổng thống đã nói chuyện với Đại tướng Pete Quesada và ông ấy muốn gặp tôi. Phần còn lại tùy thuộc vào tôi." Với tư cách là người đứng đầu Cơ quan Hàng không Liên bang mới, Quesada toàn quyền quyết định ai sẽ nhận được các hợp đồng của Dulles.

Năm ngày sau chuyến thăm phòng Bầu dục, J.W. gặp Quesada, nhưng "chỉ tổ mất thời gian". Hot Shoppe không nhận được hợp đồng đó. Quesada không nói vậy, nhưng Eisenhower không thể mạo hiểm mang tiếng thiên vị vì một người bạn được. "Cha tôi làm được rất nhiều điều kì diệu, nhưng đây là một trong những điều ngớ ngẩn nhất – và tôi nghĩ đúng là như vậy," Bill nhớ lại. Anh hiểu điều mà J.W. không hiểu, đó là tổng thống không thể giúp ông, và kết quả của yêu cầu đó sẽ khiến Ike chắc chắn phải bán toàn bộ cổ phiếu Hot Shoppe. Vì vậy, trong một chuyến viếng thăm ngắn ngủi, thiếu sự tư vấn, J.W. đã khiến công ty mất đi một hợp đồng quan trọng và cổ đông lớn nhất của mình.

Trong suốt chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1960, Milt Barlow đã triển khai một chiến dịch không ngừng nghỉ của riêng mình để trở thành chủ tịch Hot Shoppe. Giữa tháng 10, J.W. nhận được một bức thư từ Barlow gần như yêu cầu chấp thuận để ông ta thay J.W. làm chủ tịch, trở thành thành viên ban quản trị, và nhận được 50.000 cổ phiếu cùng một gói đãi ngộ lớn trả chậm. "Đó là sự trơ tráo lớn nhất tôi từng biết," J.W. viết.[2]

J.W. sắp xếp vị trí trong ban quản trị cho Barlow, nhưng khi cùng Allie thực hiện chuyến đi vòng quanh thế giới vào đầu năm 1961, ông để lại văn bản chỉ đạo rằng nếu có bất cứ điều gì xảy ra với ông, Bill sẽ tiếp quản với tư cách chủ tịch. Sau khi J.W. an toàn trở về, ông hỏi Bill sẽ làm gì nếu Barlow là vấn đề của anh.

Bill ít khi cần tới Barlow và tính cách cộc cằn, hay để ý vụn vặt của ông ta. Có lần Barlow chỉ trích anh vi phạm chính sách công ty khi cho phép một giám đốc điều hành hàng đầu sử dụng radio trên xe hơi vì ông này thường xuyên đi công tác. "Chỉ là cái radio giá 8 đô-la thôi mà!", Bill phản đối.

"Chẳng có gì khác cả," Barlow giận dữ. "Cậu vi phạm chính sách của công ty. Gỡ cái radio ấy ra khỏi xe ngay."

Bill bắt đầu tin rằng: "Tay này chẳng thể điều hành công ty nếu cứ xử sự và đối xử với mọi người như vậy." Vì vậy khi J.W. hỏi Bill sẽ làm gì với Barlow, anh trả lời thẳng thắn: "Đuổi cổ lão đi." J.W. đón

nhận lời khuyên của con trai với chút lấn cấn trong lòng. Trên phương diện tích cực, J.W. coi Bill là "một thanh niên tốt, được giáo dục", "khá sùng đạo", có "đầu óc phân tích" và "làm việc chăm chỉ", theo nhật ký của ông. Nhưng ông cũng thấy trong Bill "rất nhiều ngọn lửa – mãnh liệt, chân thành, phức cảm tự ti. Không quá khoan dung nhưng hướng thiện."[3] Khi nhớ lại, Bill nói đánh giá của cha đối với anh lúc đó là xác đáng.

J.W. không phải là người có thể dễ dàng sa thải bất cứ ai, vì vậy ông thuê một tư vấn viên để đánh giá tương lai của Barlow với công ty. Người tư vấn nói Barlow không bao giờ nên làm chủ tịch, và nếu ông ta dọa từ chức thì J.W. cứ để cho ông ta từ chức. J.W. suy nghĩ nhiều tuần lễ trong khi Barlow thúc ép về vụ này và tiếp tục phạm sai lầm. Không hỏi ý kiến J.W., Barlow tăng giá đồ uống không cồn của Hot Shoppe từ 10 xu lên 15 xu. J.W. chỉ phát hiện ra khi ông đến thăm một nhà hàng. Lời phàn nàn tới tấp đổ về trụ sở, và J.W. ra lệnh lùi giá về mức cũ ngay lập tức.

J.W. giao cho Barlow đàm phán hợp tác với American Motors, và bạn của J.W., Chủ tịch AMC George Romney, để xây dựng một khách sạn ở Quảng trường Thời đại, thành phố New York. Tuy nhiên, chính Bill mới là người tóm tắt cho ban quản trị AMC và thuyết phục hầu hết các thành viên với báo cáo chi tiết của mình. Sau đó, Barlow nổi giận với thành viên ban quản trị khiến thương vụ nhạt dần và cuối cùng thất bại.

Cùng lúc đó, Bill đã chuẩn bị đầy đủ để mua mảnh đất xây khách sạn tốt nhất ở cửa ngõ sân bay Los Angeles. Barlow được phái tới để chốt vụ này, nhưng ông ta không thích mức giá, trong khi Bill biết như thế là quá hời. Barlow bảo với người chủ rằng ông ta sẽ không trả mức giá đó. "Được thôi, vậy thì đừng có mua mảnh đất này," người bán đáp, rồi bán cho một đối thủ cạnh tranh. Bill tiếp tục nổi giận với Barlow, còn J.W. thì tiếp tục bực bội. Phải mất hơn một thập kỷ sau, Bill mới có thể xây dựng một khách sạn ở Los Angeles – và nó ở rất xa sân bay.

Khách sạn Marriott thứ tư, bên cạnh sân bay Newark ở New Jersey, là khách sạn đầu tiên mà công ty mua chứ không phải xây nên. Người chủ chuẩn bị đi tù vì những tội danh không liên quan đến khách sạn, vì vậy Marriott chọn nó với mức giá bán tháo 690.000 đô-la và vận hành nó bảy năm, sau đó bán cho chính quyền liên bang nhằm giải phóng mặt bằng làm giao lộ đường cao tốc và thu về một khoản lãi kếch xù.

Tiếp theo là khách sạn Philadelphia City Line, nơi thể hiện rắc rối

thực sự đầu tiên của Bill với các liên đoàn lao động. AFL-CIO cho rào công trường xây dựng lại ngay trước lễ khai trương vì họ không thể sắp xếp nhân viên Marriott. Cựu tổng thống Eisenhower đã hứa đích thân cắt băng tại lễ khai trương vào tháng 7 năm 1961, nhưng rồi hủy chứ không chịu vượt qua hàng rào. Công nhân xây dựng trong công đoàn cũng từ chối, bỏ mặc Bill gom đám nhân viên gia đình và công ty để hoàn thiện công trình. Barlow đặt lò trong nhà bếp. Dick Marriott lắp bàn. Em gái Linda của Donna, đến thăm anh chị vào mùa hè năm đó, thì trải giường và hút bụi. Bill ốp gỗ chân tường.

Ngay trước ngày khai trương khách sạn, Allie nhận được một cuộc gọi từ khách sạn Utah ở thành phố Salt Lake, nơi người mẹ đã cao tuổi của bà, Alice, đang ở. Người ta phát hiện bà góa của sứ đồ và thượng nghị sĩ Reed Smoot chết trong phòng. J.W., Allie và Dick bay về thành phố Salt Lake trong khi Bill phải ở lại để giám sát lễ khai trương chứ không dự tang lễ người bà yêu quý của mình được.

Mùa hè năm 1961 ấy mang lại cho gia đình cả niềm vui lẫn nỗi buồn. Đứa con thứ ba và là con trai thứ hai của Donna và Bill, John Willard Marriott III, ra đời ngày 4 tháng 5 năm 1961. Paul Marriott tiếp tục sa vào rượu chè, và vào ngày 21 tháng 5, ông ta uống quá nhiều thuốc ngủ đến mức hôn mê. Khi tỉnh lại, ông ta thề với J.W. rằng mình sẽ thay đổi – nhưng đến tháng 7 ông ta lại uống. J.W. lo ngại rằng khách hàng mảng cung cấp thực phẩm bên hàng không mà Paul đang làm việc sẽ mất niềm tin ở Hot Shoppe. Tuy nhiên, dù Paul kéo lê công việc của In-Flite đi xuống, J.W. vẫn không sa thải ông ta. Đến tháng 8, J.W. mất ngủ vì em trai. “Chú ấy rất trầm cảm và vô cùng giận tôi. Lái xe đến nhà chú ấy vào lúc 7 giờ 30 phút sáng nhưng tôi không thể đánh thức chú ấy dậy. Tôi sợ chú ấy sẽ uống thuốc ngủ quá liều.”[4]

Trong khi đó, Bill và Donna hoảng hồn vì bé Debbie năm tuổi. Cô bé thích cưỡi những chú ngựa lùn pony ở trang trại Fairfield, và ngày 30 tháng 5, bất chấp sự phản đối của Allie, J.W. đặt Debbie lên một con ngựa tên là Tony. Chứng tim có tiếng thổi của Debbie làm Donna lo ngại, nhưng J.W. tặc lưỡi. “Con ngựa này thuần, còn anh thì ở ngay bên cạnh con bé mà.” Và rồi, trước ánh mắt kinh hoàng của Bill, Tony phi nước đại với Debbie và hất cô bé ngã văng. Cô bé chạm đất mạnh đến mức bất tỉnh. Bill chạy băng qua cánh đồng, bế cô bé lên rồi mang vào ghế bành trong nhà. Trong khi lo lắng chờ đợi Debbie tỉnh lại, Allie và Bill trách cứ ông nội Marriott.

Được chẩn đoán là mắc *tứ chứng Fallot*, bệnh tim của Debbie bắt đầu rõ rệt hơn khi cô bé lên hai tuổi và những vết xanh tím thỉnh thoảng xuất hiện trên móng tay cho thấy cô bé đang bị thiếu oxy trong máu. Bác sĩ John Kirklin, nhà phẫu thuật xuất sắc của Mayo Clinic, đề xuất phẫu thuật. Chiếc máy tim phổi cần cho cuộc phẫu thuật đã được sử dụng nhưng chưa hoàn chỉnh, nhưng năm 1962, Debbie không thể chờ đợi lâu hơn nữa. Một bác sĩ phẫu thuật tim tiên phong thời đó, Russell M. Nelson (người bạn của gia đình, về sau trở thành Chủ tịch Giáo hội Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus), mô tả những nguy cơ của Debbie. "Chúng tôi không nhận phẫu thuật cho bệnh nhân mà mình cho rằng có thể sống được thêm một năm nữa với chứng bệnh đang mang. Chúng tôi không biết tỉ lệ tử vong ở mức nào vì chúng tôi chỉ mới bắt đầu, vì vậy lí trí chỉ cho phép chúng tôi làm cho những bệnh nhân còn cơ hội sống. Nếu họ vượt qua được cuộc phẫu thuật, họ thắng. Nếu không, đằng nào họ cũng đã ở nơi mà lẽ ra họ phải ở. Mỗi ca là một trận chiến đi vào thế giới vô định."[5]

Johnny, Stephen và Debbie.

Đêm trước khi Debbie và cha mẹ lên đường đi Rochester, Minnesota, và đến Mayo Clinic, cậu bé ba tuổi Stephen và em trai 18 tháng tuổi John đánh nhau. Chiêu phòng vệ cuối cùng của bé John là khóc và nín thở cho đến khi bất tỉnh. Cậu bé ngã vào cánh cửa nhà bếp và va gãy mất một răng. Một người bạn của gia đình là nha sĩ đã trồng lại trong đêm đó, nhưng chiếc răng giả rơi ra và John đã nuốt mất.

Bill, Donna và Debbie bay tới Minnesota vào thứ Hai, ngày 5 tháng 11, nơi Debbie được khám tại khoa nhi của bệnh viện Saint Mary của Mayo Clinic.

Cuộc phẫu thuật được lên lịch vào lúc 7 giờ 45 phút sáng thứ Năm. Bill và Donna sáng đó tới sớm để thăm Debbie trước khi cô bé được đưa ra khỏi "chiếc giường sắt to lớn". Bill gọi đây là "một trong những thời khắc khó khăn nhất cuộc đời chúng tôi – chứng kiến con bé đi dọc hành lang tới nơi phẫu thuật mà không có chúng tôi." Điểm sáng là người bác sĩ gây mê, thay vì dùng băng ca lạnh toát, đã bế cô bé lên và ẵm trong tay suốt con đường tới phòng phẫu thuật. Cuộc phẫu thuật kéo dài gần bốn giờ. Trong 64 phút, Debbie được nối với cỗ máy tim phổi nhân tạo thông qua động mạch xương đùi. Khi bác sĩ Kirklin mổ tim cô bé ra, ông thấy cô bé chỉ có hai khuyết điểm thay vì bốn như dự đoán. Ông đã nỗ lực hết sức để khắc phục chúng.

Hồi những năm 1960, nhiều bệnh nhân mổ tim sống sót được qua cuộc phẫu thuật đã qua đời trong những ngày sau đó. Trong đêm thứ hai, Bill và Donna nhận được một cú điện thoại kinh hoàng trong phòng khách sạn. Debbie không khỏe và có khả năng không qua khỏi. "Chúng tôi quỳ suốt đêm cầu nguyện cho con gái được sống," Bill nhớ lại.

Người bác sĩ nội trú được phân công ở lại trực may mắn có mặt ở đó khi cô bé bị rối loạn nhịp tim. Anh dùng CPR và thuốc để phục hồi cho cô bé. Ngày hôm sau, anh run rẩy kể lại cho Bill rằng có vẻ như Debbie đã ngưng tim hai hoặc ba phút gì đó. Hơn một thập kỷ, cả cha lẫn mẹ đều không biết rằng Debbie đã trải qua tình trạng hồn lìa khỏi xác. Cảm giác này sâu và thật đối với cô bé, nhưng cô bé không thấy thoải mái để chia sẻ về nó cho đến khi cuốn sách bán chạy của bác sĩ Raymond Moody năm 1975, *Life After Life* (tạm dịch: *Sự sống sau cuộc sống*), tiết lộ rằng những người khác cũng đã có trải nghiệm tương tự.

"Tôi nhớ đã rời khỏi cơ thể – căn phòng không thể giữ nổi tôi," cô nói. "Tôi thấy mình lớn hơn nhiều, giống như người trưởng thành, và tôi biết điều gì đang xảy ra – những gì bác sĩ đang làm để cứu sống tôi. Tôi có cảm giác tuyệt vời nhất, bình yên nhất. Tôi nghĩ: 'Điều này thật tuyệt. Mình không còn đau đớn nữa... Và trước giờ mình chưa từng cảm nhận được tình yêu lớn lao này.' Tôi có cảm giác giống như tia sáng yêu thương này đang kéo tôi ra khỏi căn phòng. Bản năng cho tôi biết đó là Đấng Cứu thế, và rằng tình yêu kỳ diệu này đang kéo tôi về phía Đấng Cứu thế. Tôi nghĩ: 'Tại sao mình lại muốn quay về trong khi mình có thể ra đi từ

đây?' Tôi không đến mức 'thấy tia sáng' như những người khác vẫn nói, nhưng tôi được trao một lựa chọn – không phải bằng lời nói, mà là linh hồn."

Trong suốt trải nghiệm đó, cô bé được nhìn vào căn phòng khách sạn của cha mẹ, nơi cô thấy họ đang cầu nguyện. "Cha tôi lấy tay ôm đầu và ông đang khóc. Khi tôi thấy điều đó, tôi tự nhủ – hoặc nói to ra, tôi không biết nữa – 'Mình không thể làm điều này với cha được.' Đúng giây phút tôi đưa ra quyết định đó, tôi trở lại trong hình hài nhỏ bé bệnh tật, trở lại thành cô bé bệnh tật đó. Tôi yêu mẹ vô cùng; chúng tôi rất thân thiết. Nhưng có một điều gì đó thực sự đặc biệt trong mối quan hệ giữa tôi với cha. Tôi vẫn luôn cảm thấy một phần lý do tôi được cứu sống là để giúp cha những điều tốt nhất tôi có thể làm được khi ông còn sống – trở thành người tâm giao và làm bạn với ông."

Lần chạm cửa tử của Debbie là một bước ngoặt trong đời Bill. Phát triển, xây dựng và quản lý khách sạn đều rất tốt đẹp, và những nỗ lực đó sẽ tiếp tục đòi hỏi anh phải dành rất nhiều thời gian cùng năng lượng. Nhưng phép màu của Debbie đã thôi thúc Bill cam kết thay đổi cống hiến cho gia đình và dành nhiều thời gian cũng như tài năng hơn cho Chúa, trong và ngoài nơi làm việc. Tuy nhiên, những yêu cầu của doanh nghiệp sẽ đối chứng quyết tâm đó.

Năm 1963, J.W. mệt mỏi và tìm kiếm lối thoát cho gánh nặng hằng ngày phải chỉ đạo công ty gia đình. Tháng 1, ông viết: "Rất cáu với công việc. Không biết còn chịu được bao lâu nữa." Một tháng sau: "Cuộc đời này chẳng có mấy bình yên. Ước gì có thể vứt hết công việc đi." J.W. nghĩ một trong hai đứa con trai sẽ kế nghiệp ông, và ông đặt nhiều hi vọng vào Bill, vốn lớn hơn Dick bảy tuổi và nhiều trải nghiệm trong công ty hơn. Nhưng theo J.W., Bill chưa sẵn sàng để thăng tiến, đặc biệt là khi anh chưa tìm được người thay thế để điều hành bộ phận khách sạn nếu được thăng chức.[6]

Như nhiều lần trước đó, J.W. tìm đến một nhà tư vấn quen thuộc để xin lời khuyên. Ông này là Harry Vincent, sau đó trở thành một người tư vấn quan trọng và là người bạn thân thiết với Bill trong suốt hơn nửa thế kỷ. Năm 1960, Vincent xem xét các cấp điều hành của công ty và nói với J.W. rằng Milton Barlow không phải là người kế vị mà J.W. đang tìm kiếm. Năm 1963, ông vẫn không thay đổi quan điểm. J.W. tiếp tục suy ngẫm thêm hai tháng rồi đưa ra một quyết định thăm dò, thông báo với ban quản trị vào tháng 11 năm 1963: "Đã quá lâu rồi, cấp quản lý cao nhất của công ty luôn thiếu nỗ lực và mục đích," ông nói với họ. "Lâu nay tôi vẫn

đứng sang một bên với hi vọng sẽ xuất hiện một nhóm quản lý mạnh, đoàn kết, nhưng không thấy. Vì vậy, tôi sẽ điều hành công ty theo cách từ trước tới nay cho đến khi chúng ta có thể giải quyết được vấn đề. Tôi sẽ nắm quyền. Tôi là chủ tịch và là giám đốc điều hành. Chừng nào chưa có thông báo gì thêm thì tôi dự định sẽ nắm toàn quyền."

Tin chắc rằng mình sẽ không bao giờ được làm chủ tịch, Barlow nói với J.W. rằng ông ta muốn nghỉ việc ở công ty "khoảng một năm". J.W. thấy nhẹ nhõm, nhưng ông vẫn cần chọn chủ tịch mới. Giữa những buổi họp hành đó của công ty, nước Mỹ trải qua cuộc chuyển đổi tổng thống đầy đau thương.

Vào thứ Sáu, ngày 22 tháng 11, lúc 12 giờ 30 phút, Tổng thống John F. Kennedy bị ám sát ở Dallas. Đến cuối giờ chiều, cuối cùng Bill cũng kết nối được với Bill Tiefel ở khách sạn Dallas để lấy thông tin. Tiefel đã được điều động sáu tháng nay để giám sát việc mở rộng khách sạn. Anh ta báo cáo rằng nhân sự khách sạn Dallas đang buồn hơn khi viên cảnh sát người Dallas được yêu quý J.D. Tippit bị giết hại trong lúc trực an ninh ngoài giờ tại khách sạn. Lee Harvey Oswald đã bắn chết Tippit sau khi bắn Kennedy được 45 phút. Cũng bị bắn là Thống đốc Texas John Connally, và gia đình ông này được đón tới ở tại khách sạn Marriott Dallas trong thời gian ông thống đốc điều trị ở một bệnh viện gần đó.

Một kết quả bất ngờ của vụ ám sát là nó ảnh hưởng đến một quản lý của công ty Del Webb ở Las Vegas tên là Jim Durbin. Nó thôi thúc anh ta đưa ra một quyết định trong sự nghiệp, mở đường cho Bill Marriott được thăng tiến sau đó chưa đầy hai tháng.

Durbin sinh ra trong một khách sạn do cha mẹ anh ta sở hữu ở Indiana. Anh ta lớn lên và học nghề từ cha mẹ. Nhà Marriott biết tới anh ta trong suốt tám năm anh ta làm việc tại khách sạn Utah ở thành phố Salt Lake, nơi anh ta lên tới vị trí trợ lý giám đốc. Anh ta đặc biệt quan tâm tới mẹ của Allie, vốn sống trong khách sạn suốt những năm tháng đó. Bill cố gắng tuyển dụng Durbin nhưng không được. Cái chết của Kennedy và những mất mát cá nhân khác khiến anh ta phải nghĩ lại về đời mình. "Vợ chồng tôi quyết định không chọn con đường an toàn nữa. Đã đến lúc phải thay đổi."

Durbin nhận lời làm phó chủ tịch điều hành cho Bill ở bộ phận khách sạn. Khi được phỏng vấn ở Washington, gần như là để vớt vát, J.W. yêu cầu anh ta gặp Milt Barlow. Cuộc gặp ngắn ngủi đó khiến vụ thỏa thuận chấm dứt. "Ông Barlow không có sự ấm áp

hay tia sáng trong mắt của Bill và cha anh ấy." Sau cuộc phỏng vấn, Durbin gọi điện cho J.W.: "Thành thật mà nói, thưa ông Marriott, tôi không thể làm việc cùng ông Barlow." Sau đó là những giây phút im lặng đầy hàm ý trong điện thoại, rồi Durbin nghe thấy tiếng thở dài trong lời nói: "Đừng lo về điều đó. Khi anh tới vào tháng 2, ông Barlow sẽ không ở đây, và con trai tôi sẽ thế chỗ ông ta."

Phong cách quản lý của Bill và cha anh có sự khác biệt rất lớn. Bill có thể ít do dự khi sa thải những người không làm được việc. Nhưng J.W. lại không thể căn cứ chế tài để đuổi việc bất cứ ai, dù là họ đáng bị đuổi tới mức nào. Vì vậy, khi ngày đầu năm mới 1964 đến và đi, J.W. vẫn chưa gặp Milt Barlow để thông báo cho ông ta biết rằng Bill sẽ thay thế ông ta làm phó chủ tịch điều hành trước tháng 2. Thay vào đó, ông thuê Harry Vincent tiến hành thêm một cuộc nghiên cứu nữa về quản lý. Vincent chấp nhận công việc này dù ông đã cho J.W. biết ý kiến của mình về Barlow.

Ngày 6 tháng 1, Vincent gặp J.W. để nộp kết quả nghiên cứu của mình. "Mọi người được tôi phỏng vấn đều có chung ý kiến là rất mong muốn Bill trở thành phó chủ tịch điều hành," Vincent báo cáo. "Dù không thể lọc ra bao nhiêu người ủng hộ Bill, bao nhiêu người phản đối Milt, nhưng tôi có thể nói với ông rằng tất cả những nhân sự hàng đầu của ông đều coi đây là một ý kiến tuyệt vời và là một thay đổi tuyệt vời." J.W. gọi giám đốc Don Mitchell lên hỏi ý. "Ông phải cho Milt nghỉ ngay đi," Mitchell giục.

"Tôi không làm vậy được," J.W. đáp.

"Vậy thì tôi sẽ làm," Michell quả quyết. Và ông thực hiện điều đó.

Tuyên bố về việc Barlow từ chức và Bill thăng tiến được ấn định vào thứ Ba, ngày 21 tháng 1, sau buổi họp ban quản trị. Bốn giờ sáng hôm đó, J.W. ra khỏi giường và viết một danh sách hướng dẫn để Bill làm theo:

Giữ cơ thể gọn gàng, tinh thần và tâm hồn mạnh khỏe;

Dè chừng thói quen – những thói quen xấu sẽ hủy hoại con;

Hãy cầu nguyện mỗi khi gặp khó khăn;

Con người là số một;

Quyết định... hãy thu thập tất cả mọi dữ liệu và tư vấn cần thiết – sau đó ra quyết định và kiên định với nó;

Hãy nhìn ra điểm tốt ở con người và tìm cách phát triển những đức tính đó;

Hãy quản lý thời gian của mình;

Chi tiết – Hãy để nhân viên lo phần đó;

Suy nghĩ tích cực và luôn hài hước. Hãy tìm niềm vui trong công việc cho bản thân cũng như cho mọi người.

Do danh sách này được sao lại từ tiểu sử năm 1977 của J.W., một số tổng giám đốc khách sạn của Bill qua năm tháng đã đóng khung lời khuyên này và treo trong văn phòng của mình để nhắc nhở hằng ngày. Bill hết sức xúc động với bức thư của cha, và anh nghĩ lời khuyên này thật giá trị. "Tôi cố gắng làm theo, nhưng đây không phải là Kinh thánh của tôi. Tôi không dậy vào 6 giờ mỗi sáng và đọc nó như cha bảo. Tôi làm những gì tốt nhất có thể."

Bill lập tức thành công trong vai trò phó chủ tịch điều hành. Anh phải thành công. Trong hai tháng, J.W. không có mặt ở văn phòng – ông phải nằm do cả vết loét ở dạ dày lẫn vết nhiễm trùng tai suýt khiến ông điếc hẳn. Trong suốt hai tháng Bill phát huy vai trò người đứng đầu công ty, không một lần J.W. phải trút bực bội vào nhật ký về công việc của Bill. Thay vào đó, ông làm một điều không giống mình chút nào là không tiếc lời khen ngợi dành cho con. Về phần mình, Bill không hoàn toàn tự tin. Anh chỉ mới 31 tuổi, và anh còn phải học rất nhiều về các lĩnh vực công việc ngoài khách sạn.

Đến tháng 4, J.W. đủ hồi phục để thực hiện một buổi thuyết trình truyền cảm hứng tại Đại học Brigham Young. Hiệp hội sinh viên ở đó đã đặt vấn đề với ông để trao cho ông Giải thưởng Con người Gương mẫu. J.W. mất hơn một tháng để hoàn thiện bài diễn văn. Mười sinh viên, trong đó có chàng trai Jeffrey R. Holland và người vợ mới Patricia, chuẩn bị một vở kịch ngắn điểm lại sự nghiệp kinh doanh của J.W. (Về sau, Holland trở thành hiệu trưởng trường này.)

Holland kể về thất bại sau đó: "Thời khắc đến và J. Willard xuất hiện. Nhưng không một sinh viên nào có mặt." Các nhà tài trợ quên mất không quảng bá về sự kiện, và sân bóng rổ trũng sâu không một bóng người. "Giờ thì đây là phần quan trọng nhất, và là điều tôi không bao giờ quên trong cuộc đời mình," Holland tiếp tục. "Ông Marriott nói với nhà tài trợ trẻ tuổi của sự kiện, lúc này mặt đỏ bừng và hoàn toàn quẫn trí: 'Bắt đầu thôi.'" Anh sinh viên

lắp bắp nói: "Có ai ở đây đâu." J.W. trả lời: "Cậu ở đây và tôi ở đây, và mấy cô cậu trong vở kịch kia đang ở đây, bắt đầu thôi." Holland kết thúc câu chuyện:

> Vậy là trước một sân bóng hoàn toàn trống trải – vừa tối vừa trống như thế giới trước khi được tạo ra – J. Willard xem vở kịch, bật cười và vỗ tay khi được nhắc tên, rồi đón nhận tấm bảng trao giải một cách trung thực và đáng yêu.
>
> Rồi ông lên tiếng. Ông nói với 12 hoặc 15 người chúng tôi trong vở kịch, cộng với ba hoặc bốn nhà tài trợ sinh viên, cùng một ít người khác có mặt ở đó, bạn của bạn. Khi cả lũ chúng tôi vội vã ngồi xuống hàng ghế đầu, trước một cái bục hoàn toàn trống vắng, hình ảnh đẹp đẽ và cao quý hiện ra – bóng dáng đứng thẳng của J. Willard Marriott.
>
> [Ông] dành cho đêm đó những bài nói chuyện hào hứng và chân thành nhất mà mấy đứa sinh viên ít ỏi chúng tôi từng được nghe. Đề tài của ông là: "Suy nghĩ, Làm việc, Cầu nguyện." Tôi nhớ mãi thông điệp đó cho tới tận ngày nay.
>
> Nhưng điều tôi nhớ nhất là vẻ cao quý và trang nghiêm, cũng như tình thương Công giáo vô cùng độc đáo được diễn đạt thành bằng lời mà một người rất quan trọng thể hiện với vài ba đứa sinh viên đang chán nản. Ông ấy đã có thể giận dữ. Ông ấy đã có thể hờn dỗi. Ông ấy có thể đã nổi trận lôi đình. Ông ấy có thể đã lao ra khỏi tòa nhà. Ông ấy đã có thể nhắc nhở mọi người về lịch trình của mình chặt chẽ thế nào, ông đã đi xa ra sao, và trải nghiệm hôm đó xúc phạm ông đến đâu. Tất cả những điều này đều cực kỳ đúng...
>
> Nhưng ông không nhắc một lời về bất kỳ điều nào như vậy cả. Bất kể ông có muốn làm gì đi nữa, ông vẫn không hề làm vậy. Ông nói chuyện cứ như thể cả thế giới đang có mặt ở đó. Và ông thể hiện cứ như đây là lời khen ngợi tuyệt vời nhất cũng như phần thưởng cao quý nhất mà ông có thể được nhận. Đây chỉ là một trong những biểu hiện sâu sắc nhất về tình thương và đức khiêm nhường mà tôi từng được chứng kiến trong đời.[7]

Mùa hè năm ấy, một thành viên khác của gia đình cũng được phong tặng. Allie được thăng cấp trong đảng Cộng hòa Quốc gia, trở thành người phụ nữ đầu tiên làm thủ quỹ cho hội nghị quốc gia của đảng. Trong suốt hội nghị diễn ra vào tháng 7 ở San Francisco, báo chí khen bà là người "trầm tĩnh và có năng lực"

giữa những phô trương và hỗn loạn. Bà phải ký từng tấm séc – từ 3,5 đô-la tiền mua ghim cho tới 35.000 đô-la tiền thuê hội trường Cow Palace. Chứng đau khớp ở tay phải trở nên nặng hơn khi bà xử lý tất cả mọi việc liên quan đến ngân hàng. Ngoài gia đình, không ai biết bà đang phải vật lộn với cơn đau.

Với sự ứng cử của thượng nghị sĩ bảo thủ Barry Goldwater, bản thân hội nghị là một trải nghiệm không vui vẻ gì đối với gia đình Marriott. Goldwater khiến đảng rạn nứt, dẫn tới chiến thắng áp đảo của Lyndon Johnson vào tháng 11.

Trong mùa hè và mùa thu năm 1964, mỗi tuần trôi qua, J.W. lại lùi xa hơn khỏi việc kiểm soát công ty. Bill đang ở trên một cơn sóng thành công, và anh dùng nó để thuyết phục J.W. rằng đã đến lúc công ty trở thành một phần của thị trường chứng khoán New York. Và nếu như vậy thì cần phải đổi tên công ty, vì người ta đang đánh đồng công ty với các khách sạn Marriott hơn là chuỗi nhà hàng Hot Shoppe. Đổi tên sẽ khiến mọi người nhầm lẫn, J.W. lập luận, vì vậy Bill đề xuất và J.W. phê chuẩn một cái tên trước mắt: "Tập đoàn Marriott-Hot Shoppes."

Dù có vấp váp đôi lần, song sự phát triển nhanh chóng của Bill trong vai trò phó chủ tịch và thành công được thừa nhận rộng rãi về mặt lãnh đạo đã khiến thành viên ban quản trị Don Mitchell phải liên tục đặt ra câu hỏi cho J.W. trong suốt tháng 10: "Có lý do nào thích đáng khiến ông đưa Bill lên làm chủ tịch vậy?" J.W. không trả lời được.

J.W. Marriott, chủ tịch hội đồng quản trị, và Bill Marriott, chủ tịch điều hành.

Với tư cách là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành, J.W. vẫn nắm quyền kiểm soát cao nhất đối với công ty, nhưng ông đã làm quen với ý nghĩ buông bớt trách nhiệm hằng ngày. Ông quyết định rời vị trí chủ tịch trong suốt buổi họp cổ đông thường niên ngày 10 tháng 11 và đề cử người con trai 32 tuổi thay thế vị trí của mình. Về sau, khi được một phóng viên hỏi cảm giác bàn giao công việc cả đời cho con trai như thế nào, J.W. trả lời: "Tuyệt – đó là cảm giác xúc động nhất mà tôi từng có. Bên cạnh đó, tôi không muốn làm việc vất vả như vậy nữa."[8]

Buổi họp cổ đông được tổ chức tại khách sạn Twin Bridge Marriott. Trước hết, các cổ đông duyệt việc đổi tên công ty thành Tập đoàn Marriott-Hot Shoppes. Sau đó, một J.W. tươi cười và xúc động đứng lên đọc bản tuyên bố ngắn gọn được chuẩn bị sẵn, thứ sẽ thay đổi công ty mãi mãi:

> Trong suốt gần bốn thập kỷ, tôi đã điều hành các hoạt động của công ty chúng ta, và – với sự giúp đỡ của nhiều cá nhân tài năng, tận tâm – tôi có đặc ân được thấy công việc kinh doanh phát triển từ một quầy bia rễ nhỏ tới một chuỗi lớn toàn quốc với doanh số hằng năm hiện nay xấp xỉ 90 triệu đô-la.
>
> Tôi cảm thấy trách nhiệm của mình với các cổ đông là phải

chuyển giao quyền quản lý tích cực công ty sang cho một người trẻ tuổi hơn.

Ban giám đốc nhận thấy công việc tuyệt vời do J.W. Marriott con thực hiện, cả trong vai trò phó chủ tịch điều hành của Marriott-Hot Shoppe lẫn chủ tịch bộ phận Khách sạn Motor Marriott của chúng ta, đã đảm bảo anh đủ tiêu chuẩn để đảm đương trách nhiệm chủ tịch tập đoàn.

Tuy nhiên, tôi nghĩ mình sẽ còn ở vị trí chủ tịch hội đồng quản trị một thời gian dài để hỗ trợ những gì có thể để đóng góp vào sự tăng trưởng và phát triển sau này của công ty.

Từ sân khấu, J.W. nhìn xuống hàng trăm gương mặt đang ngước lên. Những người phục vụ đứng bên các hàng ghế với những chiếc micro không dây dành cho cổ đông nào muốn đặt câu hỏi hoặc đưa ra ý kiến.

“Có ai có ý kiến nào không?”, J.W. hỏi. Đội phục vụ nhìn quanh cử tọa; không ai nhúc nhích.

“Tất cả những ai ủng hộ hãy giơ tay phải lên.”

Cánh tay phải của mọi cử tọa đều giơ lên. Một số giơ cả hai tay. Trên sân khấu nơi lãnh đạo công ty ngồi, mọi người đều đứng dậy. Các cổ đông bật lên hoan hô. Tay giang rộng, J.W. và Allie ôm lấy con trai.[9]

9

Không có thời gian cho trung sĩ

TRONG NĂM ĐẦU TIÊN LÀM CHỦ TỊCH, Bill Marriott đã mở một khách sạn giúp khẳng định vị thế của công ty và cuối cùng đưa anh trở thành nhà kinh doanh khách sạn xuất sắc nhất thế giới. Khách sạn nằm ở trung tâm Atlanta, và đầu những năm 1960, đây là canh bạc trị giá 12 triệu đô-la đối với Bill, vì bốn khách sạn motor đầu tiên anh xây đều ở khu vực ngoại ô.

Anh nảy ra ý tưởng này lần đầu khi dừng chân ở Atlanta và trò chuyện với một chủ nhà nghỉ, tay này ba hoa rằng nhà nghỉ của mình quanh năm kín khách. Bill nhận thấy thành phố này cần một khách sạn hội nghị hạng nhất, và anh quyết tâm xây dựng nó. Vị trí anh chọn là khởi đầu canh bạc – một mảnh đất ở Buttermilk Bottom, nơi toàn những kẻ say xỉn và vô gia cư. Jim Durbin kể: "Sau khi khai trương khách sạn, chúng tôi vẫn phải ra ngoài mỗi sáng và dọn những vỏ chai whiskey trên đường phố trước cửa khách sạn."

Hầu hết những khách sạn mà Bill đề xuất đều gây ra những trận chiến căng thẳng với cha anh, vốn rất ghét nợ nần. Nhưng Atlanta là một ngoại lệ. J.W. tin rằng Atlanta là một thành phố thịnh vượng đang lên, thị trường khách sạn rất ít cạnh tranh, dù ông choáng với quy mô của dự án – 12 triệu đô-la với 500 phòng. Bill cần một đội ngũ marketing để lấp đầy các căn phòng đó, vì vậy anh tấn công vào chuỗi khách sạn Hilton. "Tôi nhận tất cả mọi người của Hilton mà tôi có thể với tới."

Trong số các nhân viên của mình, Bill đã có Winthrop W. "Bud" Grice, một mẫu nhà tiếp thị như P.T. Barnum không biết mỏi mệt, cùng với Bus Ryan và Bill Tiefel, trở thành hạt nhân cho đội ngũ marketing khách sạn của Bill.

Để chuẩn bị cho việc khai trương khách sạn Atlanta, họ đã bán sớm nhiều triệu đô-la để đảm bảo khách sạn sẽ được đặt trước hàng tháng. Khách dự lễ khai trương năm 1965 không biết rằng khách sạn vẫn chưa hoàn thiện hẳn. Ryan nói: "Toàn bộ cửa sau vẫn chưa xong – chỉ có bê tông thô. Vì vậy chúng tôi căng rèm và đặt hoa khắp nơi để không ai nhận ra." Ngoại trừ Grice mắc một sai lầm khi dẫn một đoàn khách VIP, anh lỡ kéo một tấm rèm để cho khách xem phòng khiêu vũ, và để lộ nó vẫn chưa xây xong. "Anh ấy đã nhanh chóng tĩnh trí và thuyết phục họ rằng chiến dịch bán sớm của chúng tôi thành công tới mức đang phải xây thêm phần mở rộng," Ryan nhớ lại.

Nhiều năm sau, tờ *Business Atlanta* khen ngợi "cú đặt cược can đảm" của Bill khi anh chọn thành phố này cho khoản đầu tư lớn quá mức của công ty.[1] Ryan tóm tắt lại bản chất của ván bài này: "Khi Bill mở khách sạn ở Atlanta, đó là một khách sạn lớn đối với công ty nhỏ bé của chúng tôi. Tại thời điểm đó, đối với chúng tôi, điều này giống như con chim yến đẻ ra voi vậy."

Bên mảng thực phẩm, J.W. mãi mới nhận ra sự cạnh tranh đáng sợ của chuỗi đồ ăn nhanh nhượng quyền McDonald's đối với Hot Shoppe. Nhưng Bill hiểu và đáp trả thách thức này bằng những nhà hàng đồ ăn nhanh đầu tiên của công ty, mở chỉ ba tháng sau khi Bill trở thành chủ tịch. Một bài viết năm 1974 về J.W. trên tờ *Washington Post* nói rằng ông không thấy được xu thế đồ ăn nhanh là "bằng chứng cho thấy ông đã đánh mất kỹ năng đặc biệt của mình, cho thấy ông đã chuyển ngọn đuốc qua cho con trai không hề quá sớm."[2]

Tại thời điểm Bill trở thành phó chủ tịch điều hành vào tháng 1 năm 1964, McDonald's đã tiến hành nhiều cuộc xâm nhập quan trọng vào cơ sở khách hàng của Hot Shoppe. Các nhà hàng nhượng quyền địa phương của McDonald's chi một khoản 500.000 đô-la kếch xù chỉ riêng cho quảng cáo. "Họ quảng cáo giá cả cùng sự tiện lợi, và chúng tôi không thể đáp ứng tiêu chí nào. Chúng tôi phải làm gì đó," Bill nói. Điều đầu tiên anh làm là ưu tiên cho một khái niệm từng được bàn tới về "Hot Shoppes Trẻ" chỉ dành cho khách mang đi. Cậu em trai Dick, lúc này đang học Trường Kinh doanh Harvard, hỗ trợ Bill bằng một kế hoạch chi tiết về đề tài này. J.W. nhượng bộ hai chàng trai và bật đèn xanh cho Bill.

Bill bố trí cho giám đốc điều hành dịch vụ thực phẩm của Stouffer là Peter Plamondon chạy thử nghiệm Hot Shoppe Trẻ. Plamondon từng gặp J.W. và Allie. Anh và nhà Ryan đã tới hồ Winnipesaukee,

nơi mà Ryan nhớ lại: "Sau bữa tối, chúng tôi ngồi trong phòng khách. Bà Marriott đang vá lại mấy chiếc tất, còn ông Marriott thì đang đi dép xỏ trong nhà. Thật là một trải nghiệm khó tin. Gia đình Marriott đối xử với bạn như người nhà." Từng làm việc cho Hilton, Ryan nghĩ: "Mình chưa bao giờ ngồi cùng một Conard Hilton đi dép lê ở nhà như thế này." Plamondon nghĩ: "Mình phải gia nhập công ty này thôi!"

Bill thường nói: "Chúng tôi chỉ sao chép thực đơn của McDonald's," nhưng thực tế thì Marriott đã sáng chế nhiều hơn những gì anh nhớ được. Tại thời điểm đó, McDonald's vẫn chỉ phục vụ một món thịt, loại bánh hamburger 15 xu. Nhưng Bill và Plamondon đã xây dựng một thực đơn ba món thịt cho Hot Shoppe Trẻ. Về thịt bò, họ có Royalburger, loại bánh burger phô mai hai tầng thật ra là Mighty Mo không có rau diếp. (Phải đến bốn năm sau, McDonald's mới cho ra mắt Big Mac.) Họ cũng có cá chiên trong bánh bao. Một loại sandwich tương tự đang được cửa hàng nhượng quyền McDonald's ở Cincinnati phục vụ vào các ngày thứ Sáu nhằm thu hút cộng đồng Công giáo đông đảo của mình. Nhưng người sáng lập McDonald's là Ray Kroc viết rằng ông ta "không muốn bất cứ con cá quái quỷ nào bốc mùi trong các nhà hàng của chúng tôi". Ông ta từ chối phục vụ món Filet-O-Fish trên phạm vi cả nước – cho đến khi Hot Shoppe Trẻ chứng minh rằng chúng đã phổ biến mỗi ngày trong tuần. Cuối cùng, Hot Shoppe bổ sung vào thực đơn món "Gà rán Núi khói của Pappy Parker". Việc này diễn ra gần hai thập kỷ trước khi McDonald's đưa thêm món Chicken McNuggets vào năm 1982.[3]

Ngày 30 tháng 1 năm 1965, vài trăm người ủng hộ xuất hiện trong một ngày bão tuyết nặng nề trong lễ khai trương cửa hàng Hot Shoppe Trẻ đầu tiên ở ngoại ô Marlow Heights, đông nam D.C. Một máy bay chở đầy lãnh đạo hàng đầu của McDonald's bay đến và quan sát công việc hàng giờ.

Một cửa hàng Hot Shoppe Trẻ năm 1965.

J.W. không vui khi thấy nhà hàng mới chỉ là một căn nhà không có thang máy. "Thật là lố bịch. Cho phòng ăn vào," ông nói. Điều này dẫn tới một cuộc tranh cãi với Bill, khi anh cho rằng: "Con không đủ tiền để bổ sung phòng ăn vào. Chúng ta đang cố gắng cạnh tranh với McDonald's, và họ không có phòng ăn nào cả."

"Họ sẽ có," J.W. trả lời. Về vấn đề này, Bill khôn ngoan nhượng bộ ý muốn của cha, và mỗi nhà hàng Hot Shoppe Trẻ sau đó, anh lại bổ sung chỗ ngồi trong nhà. Đây là sáng tạo lớn nhất của họ – trở thành chuỗi đồ ăn nhanh toàn quốc đầu tiên bổ sung chỗ ngồi trong nhà – và công lao này thuộc về J.W.. Trong vòng một năm, McDonald's bắt chước ý tưởng Trẻ đó. Trên thực tế, Ray Kroc đã thuê chính nhà thầu xây dựng Hot Shoppe Trẻ để biến hơn 100 nhà hàng McDonald's của mình thành nơi có thể ngồi ăn trong nhà.

Bill đã bổ sung một sáng chế, một phát minh bỏ xa các đối thủ. Đó là một máy tính tiền với các mã cài đặt trước – như một chiếc "Hamburger" được gán nhãn – có thể tự động nhập giá. Khi National Cash Register bắt đầu bán loại máy bắt nguồn từ Marriott cho các đối thủ của công ty, Bill đệ đơn kiện bản quyền. Dù rõ ràng loại máy này là đứa con tinh thần của Marriott, tòa án vẫn xử theo hướng có lợi cho NCR vì họ là đơn vị triển khai thiết bị thực tế.

Thêm hàng chục nhà hàng Hot Shoppe Trẻ nữa được xây dựng ở

D.C., Maryland, Virginia, Pennsylvania và Texas. J.W. có mặt ở lễ khai trương nhà hàng thứ 50 vì nó nằm ngay bên kia đường, đối diện với trụ sở ở River Road. Ông thường xuyên ăn ở đó, đặc biệt là khi có các cháu tới.

Nhìn chung, các nhà hàng Trẻ là một thành công lớn, nhưng chuỗi đã được ra mắt mắc một lỗi chết người. "Chúng tôi có khởi đầu tốt," Plamondon nói. "Chúng tôi nắm bắt được xu thế đúng thời điểm. Chúng tôi có địa ốc tốt, khái niệm tốt và sản phẩm tốt hơn McDonald's. Trên thực tế, chúng tôi đã thành công hơn các nhà hàng Hot Shoppe đầy đủ dịch vụ. Điều chúng tôi thiếu là yếu tố nhượng quyền." J.W. không chịu để nhà hàng được nhượng quyền, sợ rằng người ta sẽ không duy trì được tiêu chuẩn cao của ông. Chỉ có duy nhất một lựa chọn khác là dùng dòng tài chính khổng lồ của Marriott để xây một chuỗi nhà hàng Trẻ trên toàn quốc do công ty sở hữu. Nhưng khi đó, công ty còn không có đủ tiền để liên tục xây dựng các khách sạn. "Không có đủ tiền để làm cả hai việc," Bill nói, "mà cũng không có đủ tài năng quản lý để triển khai cả hai. Vì vậy chúng tôi phải chọn một trong hai con đường. Tôi cảm thấy chúng tôi có thể kiếm được nhiều tiền trong lĩnh vực khách sạn hơn là mảng nhà hàng, vì vậy đây là con đường mà chúng tôi đã đi."

Người ta biết tới một công ty thông qua những con người của nó. Bill tìm kiếm và nuôi dưỡng tài năng không chỉ ở cấp quản lý các chuỗi khách sạn cạnh tranh mà còn cả cấp nhân viên nữa. John Randolph chỉ mới 16 tuổi khi gia nhập Hot Shoppe năm 1930 (hai năm trước khi Bill chào đời), làm món tamale trong tầng hầm nhà hàng Hot Shoppe ở Đại lộ Connecticut. Khi được thăng cấp "lên gác" làm phụ bàn trong phòng ăn, anh kiếm thêm bằng cách trông bé Bill.

Vào những năm 1940, J.W. bắt đầu ngăn các nỗ lực công đoàn hóa bằng cách bổ nhiệm Randolph vào một vị trí quản lý, làm đại diện nhân sự của công ty, thời đó vốn hiếm khi dành cho người da đen. "Việc của anh ấy là lắng nghe những rắc rối và than vãn của các nhân sự làm theo giờ rồi giải quyết chúng, hoặc chuyển lại cho cha tôi giải quyết," Bill nói. Các tổng giám đốc sợ anh ấy đến phát sốt vì họ biết anh ấy làm việc trực tiếp với cha tôi."

Randolph được nhân viên yêu quý vì họ biết có thể nhờ đến anh trong bất cứ trường hợp khẩn cấp nào. Nếu là vấn đề tài chính, anh sẽ mật báo cho J.W., người thường xuyên âm thầm trả những chi phí y tế không nằm trong kế hoạch y tế của nhân viên. Randolph tìm nhà và căn hộ cho nhân viên rồi đến bệnh viện

thăm hỏi, động viên họ. Anh lên kế hoạch tổ chức tang lễ cho nhân viên – thậm chí cả tang lễ cho vợ/ chồng và người thân của họ. J.W. mua cho Randolph một chiếc sedan Chevrolet mui trần màu đen để thuận tiện cho việc tới dự tang lễ.

Một nhân sự lâu dài khác là người sếp đầu tiên của Bill, Iva de Freese Savage 74 tuổi, giám đốc phụ trách bếp thử và kiểm soát chất lượng. Savage bắt đầu học nấu ăn lúc 12 tuổi ở Piedmont, Alabama, khi mẹ của bà bị mù. Bà tốt nghiệp Đại học Phụ nữ Alabama với tấm bằng nội trợ và bắc tiến, cuối cùng dừng chân ở việc làm bánh tại Hot Shoppe.

Nổi tiếng nhất tại công ty chính Iva Savage là người nghĩ ra bánh Mighty Mo và món bánh dâu đặc trưng, nhưng bà cũng là người giành phần thắng khi sáng tạo ra công thức cho món bánh vòng hành tây chiên giòn, Creole tôm, bê cốt lết bánh mì, mì gà và nhiều món khác nữa. Các công thức của bà còn thể hiện tính kinh tế rất cao. Nếu khách gọi năm con tôm nhưng sáu con được mang lên, đó có thể là sự khác biệt giữa lời và lỗ cho bữa ăn đó. Mỗi công thức đều được phân tích tới chi tiết nhỏ nhất trong mỗi khẩu phần, ngay cả nhánh ngò tây trang trí. Công thức của bà được giao tới từng đầu bếp và quản lý của Marriott, tất cả đều phải học ở "trường nấu ăn" của bà. Bất luận thế nào, đầu bếp cũng không được sai lệch một nhúm muối so với công thức ban đầu. Sau khi bị tàn tật do tai nạn xe hơi ở tuổi 79, Iva bảo với Bill đã đến lúc bà phải nghỉ ngơi. Anh miễn cưỡng chấp nhận, nhưng trước khi mất ở tuổi 96, bà vẫn cùng Bill tổ chức một chương trình với tên gọi "Trở lại Nền tảng" tập trung vào nhiều công thức nấu ăn và tiêu chuẩn chất lượng của mình.

Giữ chân nhân viên trung thành cả đời là một niềm vui; đuổi việc những người kém cỏi lại là nỗi đau xé lòng đối với J.W., và vì vậy ông thấy nhẹ người khi giao việc này cho con trai. "Cha chả đuổi ai đâu," Bill nói. "Cha sẽ quát họ nhưng rồi lại tăng lương cho họ. Cách của cha là như vậy." Vấn đề là "nhiều người bắt đầu làm việc với công ty khi doanh thu cả năm của chúng tôi là 200.000 đô-la nhưng bây giờ chúng tôi là một doanh nghiệp trị giá 80 triệu đô-la," Bill nói thêm. "Một số người không hiểu vấn đề. Họ từng đóng góp rất nhiều, nhưng công ty đã phát triển vượt quá năng lực của họ."

Dù sa thải là việc làm cần thiết, đây vẫn là giai đoạn đau lòng đối với Bill vì trong số xấp xỉ 35 quản lý mà Bill cho nghỉ việc, có cả bạn bè và người thân của anh. Một giám đốc điều hành nhớ lại rằng Bill đã "đổ bệnh" trong suốt thời kỳ sa thải này. Một giám đốc

điều hành khác quan sát: "Anh ấy trẻ tuổi, và trong số những người ra đi có rất nhiều người từng thay bỉm cho anh ấy." Điều tồi tệ nhất trong quá trình cắt giảm nhân sự của Bill có cả việc buộc các chú ruột của mình về hưu. Họ đã trở thành triệu phú, và điều này khiến họ dễ dàng chấp nhận thực tế hơn, nhưng không phải vì thế mà Bill bớt căng thẳng.

Người đầu tiên nhận được thông báo là Paul Marriott. Nghiện rượu nặng khiến năng lực điều hành của ông sụt giảm nghiêm trọng. Paul biết điều này trước sau gì cũng đến, vì vậy năm 1965 ông dễ dàng chấp nhận về hưu khi Bill đề nghị. Việc chấm dứt với Woody Marriott khó khăn hơn nhiều. Trẻ hơn J.W. 14 tuổi, nhiều năm trời Woody tin rằng ông sẽ là người kế nhiệm anh trai mình. Điều này khiến mối quan hệ với Bill trở nên căng thẳng khi Woody cố gắng bảo vệ cái ghế phó chủ tịch mảng nhà hàng. Ông đã điều hành hầu hết mọi bộ phận của công ty ngoại trừ lĩnh vực nhà hàng, nhưng công ty đang vượt quá các kỹ năng của ông.

Đến cuối năm đầu tiên Bill làm chủ tịch, anh cho Woody biết ông sẽ được "nghỉ hưu", rời khỏi vị trí phụ trách nhà hàng. Nhưng rồi J.W. thăng chức ông lên làm "phó chủ tịch cao cấp" và tăng lương cho ông. Woody không có nghĩa vụ cụ thể nào khác ngoài việc tư vấn và đại diện cho công ty tại các lễ kỉ niệm. Rồi vào năm 1967, J.W. đưa Woody vào ban giám đốc. Những cay đắng trước đó ông dành cho Bill dường như tan biến, và tại cuộc họp ban quản trị, ông không một lần chống lại Bill.

Việc nghỉ hưu của chú Russel Marriott, trẻ hơn J.W. 11 tuổi, là cuộc chia tay đồng thuận và ít bi kịch nhất. Russel là người trung thực, nhưng ông không có sự nỗ lực như bất cứ người anh trai nào của mình.

Năm 1965, khi Bill ngồi lại với ông chú Russel 54 tuổi, anh nêu ra tất cả những phẩm chất tốt đẹp mà anh ngưỡng mộ ở chú mình, nhưng cũng chỉ ra rằng Russell đã lên cao hết mức trong công ty và đang tỏ ra thiếu nhiệt tình với công việc. Russell đồng ý, và ông không hề khó chịu khi Bill đề nghị ông bước xuống một cách không chính thức. Ông được phép có tên trong danh sách công ty, nhưng không yêu cầu phải đi làm.

Trong những năm đầu tiên làm chủ tịch, Bill nhận thấy sự hiện diện của J.W. là một bước cản đường cần dẹp bỏ và có thể sẽ cản trở các kế hoạch đầy tham vọng của Bill để có thêm nhiều khách sạn hơn nữa. Thực tế là J.W. không thể ngăn được con mình. "Tôi biết nó sẽ không sa thải tôi và nó biết tôi sẽ không nghỉ. Nó sẽ

không cho phép bất cứ ai khác khiến công ty gặp rủi ro khi xây nhiều khách sạn. Con người nó không phải vậy." Cuối năm đầu tiên Bill làm chủ tịch, J.W. viết riêng cho mình những hoài nghi: "Quản lý lạc quan quá. Họ là những kẻ mộng mơ."[4]

Jim Durbin, người thấy rõ mối quan hệ cha-con này, nói rằng J.W. là "người phản biện trái chiều", người thích thú với "vai trò cầm trịch bài phê bình sáng thứ Hai. Nhưng với tư cách chủ tịch, ông có quyền phủ quyết một phần, và ông đã sử dụng quyền đó. Bill cứ tranh luận tới tranh luận lui, mỗi lần nhận được một câu trả lời giống như là đồng ý, anh dấn thêm một chút thì chủ tịch nghĩ lại và tranh luận lại tiếp tục diễn ra. 'Đừng làm cha phá sản!', ông bảo Bill thế."

Khi J.W. chiếm ưu thế, kết quả có thể lâu dài, như lần J.W. can thiệp vào việc Bill mua khách sạn thứ hai ở Atlanta. Khách sạn được John Portman thiết kế có lối vào mang đặc trưng đầu tiên của ngành khách sạn thuộc về Hyatt. Có lẽ trong lịch sử nước Mỹ không có khách sạn nào khác có ảnh hưởng đến toàn bộ ngành như khách sạn mang tính biểu tượng Hyatt Regency ở Atlanta. "Thời đó, Hyatt mang vẻ ngoài của một nhà nghỉ hạng hai. Nhưng khi Regency mở cửa, thường xuyên có một dòng người đi qua khách sạn chỉ để đứng tại vị trí 'Tuyệt vời!' ở sảnh," Bill nói. "Ngay lập tức, gần như tất cả mọi thành phố lớn đều muốn có một khách sạn tham quan tương tự – và các thành phố đều xếp hàng để trả tiền cho điều đó. Các khách sạn Hyatt Regency nhanh chóng nổi lên trên những thị trường lớn trong cả nước."

Suốt nhiều năm, Bill thừa nhận qua các bài phát biểu rằng việc bỏ qua dự án Atlanta là một trong những quyết định tồi tệ nhất mà anh và công ty từng có vì điều đó cho phép Hyatt trở thành một đối thủ khó nhằn.

Khi J.W. lần đầu nhìn thấy mặt bằng hơn 20.000 m^2 ở New Jersey nơi Bill muốn dựng khách sạn motor Marriott thứ sáu, ông khó mà tin nổi con trai mình đang nghiêm túc. Nó giống một nơi khỉ ho cò gáy. Bên kia đường là một chuồng gia súc, vài cái chuồng gà và một con bò. Ông không tài nào quên được con bò đó. Mỗi khi nghe thấy nhân viên khách sạn của Bill đề cập đến dự án khách sạn Saddle Brook, ông lại xen vào: "Là chỗ có con bò ấy hả?"

Trong khi J.W. nhìn thấy con bò, Bill lại nhìn thấy một tiềm năng to lớn – vùng này gần thành phố New York với rất nhiều tòa nhà văn phòng thuộc tầm cỡ khu vực. J.W. miễn cưỡng tới dự lễ khai trương khách sạn, nhưng tâm trạng ông không được thoải mái

khi đường cao tốc I-80 gần đó vẫn chưa hoàn thành và con bò vẫn đang sống bên kia đường. J.W. tiếp tục coi đây là một kế hoạch mạo hiểm, nhưng ông đã nhầm. “Nhỏ mà có võ, đây là khách sạn mang lại lợi nhuận cao nhất chúng tôi có được trong 20 năm đầu tiên vì nó nhỏ,” Bill nói. “Lượng phòng có khách đạt hơn 90% kể từ ngày mở cửa. Nó cứ hùng dũng tiến bước như thế.”

Chưa đầy một năm sau khi Saddle Brook khai trương, J.W. bận tối mắt khi cố gắng giúp bạn mình George Romney tranh cử tổng thống Mỹ. Do Bill xử lý công việc của Marriott, J.W. có cả thời gian và năng lượng để lao vào việc tổ chức chiến dịch tranh cử tổng thống cho Romney. Romney là thống đốc bang Michigan, và nhân viên của ông cũng như các cố vấn chiến dịch tranh cử va nhau suốt cả năm 1966 – thời kỳ mà J.W. là một trong số ít người nói lý lẽ. Bill quá bận nên không tham gia vụ Romney, nhưng anh lo lắng về sự căng thẳng dồn lên cha, và điều này thể hiện rõ nhất vào cuối tháng 11 khi nhà Romney và nhà Marriott cùng nhau đi nghỉ ở Puerto Rico nhân Lễ tạ ơn.

Lần trước khi đi nghỉ ở Puerto Rico cùng gia đình Romney, Bill đã bị cuốn theo phong cách cuồng loạn của Romney khi J.W. và Bill cùng ông ta chơi golf. Bạn bè của Romney gọi đấy là “golf nén”. Thay vì chơi một bóng cho 18 lỗ để giải trí, Romney chơi hai đến ba bóng cùng lúc, đi một mạch từ bóng này sang bóng khác ít nhất sáu lỗ. Cả J.W. và Bill đi theo một lúc nhưng sau đó để Romney chơi một mình.

Trong dịp nghỉ Lễ tạ ơn năm 1966 đó, Bill có thể thấy những yêu cầu của Romney đang gây căng thẳng cho J.W. như thế nào, vì vậy anh cảnh báo cha hãy lùi vào hậu trường chiến dịch. Nhưng J.W. quá tận tâm nên không thể rút lui khỏi thứ mà ông coi là một sự nghiệp đúng đắn, và hào hứng. Và đối với người chăn cừu gốc Utah, không chỉ chứng kiến mà còn được tham gia vào những sự kiện lịch sử là điều hết sức phấn khích.

Vào ngày 17 tháng 1 năm 1967, khi đang ở nhà, J.W. bị một cơn đau tim suýt chết. Ông nằm viện mất một tuần. Phải một thập kỷ sau, khi cuốn hồi ký của J.W. được xuất bản vào năm 1977, Romney mới nhận ra vai trò của chiến dịch này trong cuộc khủng hoảng của J.W. Ông viết cho J.W.: “Phải đến khi đọc hồi ký của ông, tôi mới biết sự cho đi và tình cảm của ông lớn lao nhường nào. Phải đến lúc đó tôi mới biết rằng việc hỗ trợ và tham gia vào chiến dịch tranh cử của tôi suýt nữa đã làm ông mất mạng.”

Lenore, vợ của Romney, viết: “Người ta nói ‘Cảm ơn’ thế nào khi

người khác đã mạo hiểm tất cả những gì mình có? George run người lên – tôi cũng thế – và cả hai chúng tôi đều muốn anh biết chúng tôi cảm kích – và hối hận đến mức nào."

J.W. tế nhị trả lời: "Tôi cảm ơn tất cả những điều tốt đẹp mà các bạn nói trong thư... nhưng chiến dịch đó là điều hết sức thú vị. Không may là tôi bị bệnh, nhưng có lẽ đằng nào nó cũng xảy ra thôi."[5]

•

Năm 1936, Robert C. Wian chỉ mới 22 tuổi khi ông mở nhà hàng đầu tiên, sau này trở thành chuỗi "Bob's Big Boy". Dù là một doanh nghiệp sáng tạo, Wian vẫn không phải là một doanh nhân hạng nhất, và điều này khiến ban giám đốc của ông hết sức bực mình. Vì vậy, vào cuối năm 1966, khi Bill tới Los Angeles tìm cách bắt mối làm ăn với Big Boy, Wian rất cởi mở. "Trước đó tôi chưa bao giờ nhận được vụ nào lớn cả," Bill nhớ lại. "Tôi chỉ có một mình. Tôi 34 tuổi và đang làm ăn trong giới tai to mặt lớn."

Bill đàm phán mua cổ phần một tổ hợp với giá trị chi trả tương đương 7 triệu đô-la để lấy 23 cửa hàng Bob's Big Boy ở Nam California và một chương trình nhượng quyền 580 nhà hàng khác ở 38 bang. Thương vụ được chốt vào tháng 5 năm 1967 và Wian giành một ghế trong ban giám đốc của Marriott.

Vốn là người ủng hộ thương vụ này, J.W. rất khó chịu khi biết Bill vẫn để Wian làm chủ tịch Big Boy với mức lương cũ, cao hơn cả lương của J.W. Bắt buộc phải xoa dịu cha, Bill quay lại gặp Wian và hỏi xem ông ta có đồng ý giảm lương để "cào bằng mọi thứ" trong vụ sáp nhập này không; ông ta miễn cưỡng đồng ý. J.W. còn bực mình với chuyện Wian 53 tuổi tự đặt giờ giấc cho riêng mình, chẳng khác gì làm bán thời gian. Wian đang ở giai đoạn không quan tâm đến việc có theo kịp nhà Marriott hay không, nhưng ông ta không hoàn toàn nhận thức được điều này cho đến tháng 5 năm 1968, sau một chuyến cùng Bill dạo suốt bốn giờ qua các địa điểm có thể làm nhà hàng. Sau khi hai người xem 20 địa điểm tiềm năng trong một ngày, Bill nói: "Chúng tôi có đủ số tiền ông cần. Hãy xây hết lên!". Chỉ sau vài ngày, Wian rời khỏi ban giám đốc và vị trí chủ tịch Big Boy.

Vụ mua Big Boy đã kết nối Bill với một mạng lưới các nhà nhượng quyền giàu kinh nghiệm đầy ắp những ý tưởng liên quan đến ngành đồ ăn nhanh. Vài người trong số họ đã mở một chuỗi nhà hàng nhỏ bán thịt bò quay ở Fort Wayne, Indiana tên là RoBee's,

và họ hỏi Bill xem có quan tâm đến việc mua lại với giá 1,25 triệu đô-la hay không. Anh mua dù J.W. tỏ vẻ hoài nghi. "Theo tôi đó là khoản đầu cơ lớn," ông cằn nhằn trong nhật ký của mình.[6] Bill chỉ thấy một đối thủ lớn trong lĩnh vực bò quay – Arby's – vốn từng kiện RoBee's về vấn đề thương hiệu vì tên gọi "có sự tương đồng về mặt ngữ âm". Bill quyết định đặt tên mới và cần phải dùng người nổi tiếng để quảng cáo. Từ đó nảy sinh mối quan hệ công việc giữa anh với Roy Rogers, chàng cao bồi hát trên màn bạc.

Với tên tuổi xuất hiện đồng thời trên 400 sản phẩm, chỉ sau Walt Disney, Rogers ký hợp đồng với Marriott vào năm 1968; và đây là một trong những vụ đàm phán thành công nhất của Bill. Rogers được trả 100.000 đô-la tiền hợp đồng, cộng với mỗi năm 300 đô-la cho mỗi nhà hàng đi vào hoạt động trong vòng 10 năm đầu tiên của hợp đồng. Với mức phí hơn 2.500 đô-la mỗi ngày, anh ta sẵn sàng xuất hiện trên bất cứ quảng cáo nào mà Marriott yêu cầu và thực hiện cả quảng cáo truyền hình lẫn radio. Cuối năm đầu tiên đó, hơn 100 nhà hàng Roy Rogers đi vào hoạt động.

Năm 1967, Marriott mua nhà hàng huyền thoại của bang Arizona là Camelback Inn ở Scottsdale, Arizona. Đây là một sân chơi sa mạc dành cho nhà giàu và người nổi tiếng, trong đó có nhà Marriott, vốn bắt đầu đi nghỉ ở đây từ khi Bill lên 16 tuổi. Khi biết chỗ này đang được rao bán, anh nhanh chóng chốt giá 2,7 triệu đô-la và gọi cho mẹ.

"Mẹ muốn sở hữu Camelback Inn lắm không?", Bill hỏi.

"Ồ, không thể nào tin được!", Allie hào hứng trả lời.

"Đúng vậy," Bill xác nhận. "Chúng ta sẽ có nó."

Dù Allie rất xúc động nhưng J.W. thì không. Ông thích ở Camelback Inn, nhưng mua một khu nghỉ dưỡng chỉ mở cửa tám tháng trong một năm, từ tháng 9 đến tháng 5, thì không phải là ý kiến hay. J.W. mặc kệ thương vụ này và "khiến Bill bực điên lên", Donna nhớ lại.

Trong suốt các cuộc đàm phán, J.W. gọi cho Bill và lệnh cho anh không được mua khu nghỉ dưỡng đó. Quá đắt đỏ. Sáng hôm sau, Bill đang ngồi họp bên bữa ăn sáng gần khu nghỉ dưỡng thì một người phục vụ gọi anh đến nghe điện thoại. Là J.W. "Con định làm gì với Camelback?", ông hỏi.

"Thì cha bảo con đừng mua mà."

Camelback Inn và các khoảng sân.

"Cha vừa quyết định là anh có thể làm bất cứ điều gì anh thích!", J.W. nói, và gác máy.

Sau này, khi Bill chuyển giao những lần đàm phán cuối cùng cho Jim Durbin, J.W. tìm cách tác động Durbin để ngưng thương vụ này. Nhưng Durbin đã lừa ông một vố. "Tôi bảo với chủ tịch [J.W.]: 'Nếu chúng ta không mua thì ngày mai Del Webb sẽ mua," Durbin nhớ lại. Sự thật không phải vậy, nhưng hiệu quả. "Bản năng cạnh tranh xưa cũ lại trỗi dậy trong ông chủ tịch. Ông cho vợ gọi lại cho tôi vì ông đang ốm. 'Chồng tôi bảo hãy tiến tới và mua nó đi, Jim.'"

Ngay từ đầu, Bill biết có thể sẽ phải có một trận chiến khó khăn để giữ lại những vị khách trung thành nhất của khu nghỉ dưỡng này. Nhà Marriott lúc đó chưa nổi tiếng ở phía Tây, cũng chưa thuộc về nhóm khách hàng cao cấp, thượng lưu. Chẳng có tác dụng gì khi chạy dòng tít "Chuỗi nhà hàng hamburger mua khu nghỉ dưỡng nổi tiếng" trên các trang báo địa phương. Nhưng trong vòng vài tháng ngắn ngủi, Marriott đã có khách quen bằng cách giữ nguyên không gian của khu nghỉ dưỡng, đồng thời chi tiền triệu cho những nâng cấp cần thiết.

Mùa xuân năm 1968, Bill đưa gia đình đến Camelback nghỉ ngơi 10 ngày và tổ chức sinh nhật cho mình – một truyền thống vẫn

được kéo dài tới nửa thế kỷ sau đó. J.W. và Allie đã có mặt ở đó khi Bill, Donna và lũ trẻ tới. Kỳ nghỉ năm 1968 đó kéo dài hai tháng đối với J.W. và Allie, và các năm tiếp theo, năm nào họ cũng quay lại ở từ một tới bốn tháng. Dù ban đầu J.W. phản đối nhưng Bill vẫn nói: "Cha thích được sở hữu khách sạn đó, và ông thích được sống ở đó. Tôi nghĩ nó đã mang lại cho ông thêm 10 tuổi nữa."

Sau cơn đau tim tháng 1 năm 1967, J.W. mất bốn tháng không đến văn phòng, sau đó làm việc bán thời gian. Ông lại tham gia chiến dịch tranh cử tổng thống cùng nhà Romney, nhưng với vai trò hậu phương nhiều hơn. Đến tháng 6, ông phàn nàn trong nhật ký rằng chỉ có ông và nhà ngân hàng đầu tư Cliff Folger tài trợ cho chiến dịch của Romney, và điều này phải thay đổi. Ông lập kế hoạch cho một sự kiện ra mắt chiến dịch mạnh mẽ hơn.

Trò huyên náo lớn nhất nhà Marriott được trải nghiệm tại khu tổ hợp mùa hè hồ Winnipesaukee diễn ra trong bốn ngày chính thức khởi động chiến dịch Romney, bắt đầu từ tối mùng 4 tháng 7 năm 1967. Hơn 200 người ủng hộ chào đón máy bay của Romney tại sân bay Laconia trên bờ hồ. Bill đến bằng xe hơi còn J.W. đến bằng xuồng máy để đưa các vị chức sắc nhà thờ tới ngôi nhà bên hồ của Marriott. Sáng hôm sau, Romney tổ chức họp báo tại sảnh khu nhà. Allie phàn nàn: "Chỗ nào cũng thấy báo chí – giẫm cả lên mấy luống hoa của tôi!" Vốn đã dành nhiều ngày để chuẩn bị cho sự kiện hoành tráng này, chiều hôm đó, J.W. mệt lử lẻn sang nhà Bill và chợp mắt vài tiếng. Buổi tối, nhà Marriott tổ chức tiệc chiêu đãi 250 người.

Ngày hôm sau, một bữa trưa thịnh soạn với khoảng chục nhân sự chóp bu của đảng Cộng hòa được tổ chức tại nhà, Allie phục vụ món mì Ý lasagna. Sau đó là một bữa tiệc khác, lần này bao gồm gần 100 biên tập viên và chủ báo của New England cùng vợ chồng. J.W. lại trốn đi ngủ. Hai ngày tiếp theo lại tiệc tùng và họp báo.

Trong vòng vài tháng, Romney trở thành ứng viên sáng giá của đảng Cộng hòa – cho đến khi báo chí bắt đầu liên tục phát lời ông tuyên bố rằng ông đã bị các nhà ngoại giao và tướng lĩnh Mỹ "tẩy não" trong một chuyến thăm vùng chiến sự ở Việt Nam. J.W. bực mình viết riêng cho Romney với lời khuyên: "Đừng tổ chức họp báo nếu không có cái gì đáng đưa tin. Bọn họ chỉ làm mỗi việc là nhai đi nhai lại chuyện Việt Nam và tẩy não thôi, và anh phải biết là bây giờ bọn họ muốn đưa anh lên cây thập giá. Với hầu hết bọn họ thì anh quá tốt." Có vẻ như lời bình luận về Việt Nam quá khó để ứng viên này có thể vượt qua. "Vụ Waterloo của George," J.W.

gọi như vậy, nhưng ông vẫn kiên trì với bạn mình.

Ngày 20 tháng 12, J.W. đang gặp giám đốc chiến dịch của Romney thì bị một cơn đau nhói ở đầu và cổ. Đây không phải là đau tim, nhưng vài ngày xét nghiệm vẫn không xác định được nguyên nhân. Sau hôm Giáng sinh, Bill bực mình gọi một bác sĩ phẫu thuật thần kinh tới, và ông này khẳng định một mạch máu não của J.W. bị vỡ. Ngày 28 tháng 12, Ellen Marriott, mẹ của J.W. và bà nội của Bill, mất ở Utah, hưởng thọ 99 tuổi. Do vẫn đang phải nằm viện, J.W. không thể đưa tang mẹ. Hai tháng sau, chiến dịch tranh cử tổng thống của Romney kết thúc. Người thua trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1960, Richard M. Nixon, đã sắp xếp để trở lại và vượt qua Romney trong cuộc bầu chọn của đảng Cộng hòa. Tháng 11 năm 1968, ông đánh bại Phó Tổng thống Hubert Humphrey, ứng viên đảng Dân chủ, và giành ghế tổng thống.

•

Bill quyết tâm trở thành một người cha khác cha mình. “Cha tôi rất khắt khe với tôi và Dick. Do vậy, tôi không quá hà khắc với con mình. Tôi muốn tạo dựng một mối quan hệ. Tất nhiên là tôi sẽ bảo với chúng những thứ chúng không nên làm, đề ra nguyên tắc cho chúng, nhưng nhìn chung, tôi để cho các con được thoải mái. Tôi cho phép chúng làm những việc của riêng mình, tôi quyết định phải yêu thương các con.”

Vừa làm cha vừa điều hành một doanh nghiệp lớn ở tuổi 30 là một thách thức đáng kể, đòi hỏi anh phải hi sinh và biết cách sắp xếp công việc. Nếu có mặt trong thành phố, Bill luôn về nhà ăn sáng và ăn tối. Thứ Bảy là ngày dành cho con cái. Anh đưa chúng đi xem tàu và Học viện Hải quân Mỹ ở Annapolis hoặc xem đua thuyền trên sông Potomac.

Thời đó, nếu con cái không ngoan, mẹ thường dọa: “Chờ cha về rồi biết.” Bill là người chấp hành kỷ luật. Có lần, khi John mới sáu tuổi, Bill bắt cậu bé ngang ngạnh phải quỳ xuống để chuẩn bị ăn roi. Bill chuẩn bị thi hành kỷ luật thì John cắn vào đùi anh. Bill giật mình đến mức buông cậu bé ra. Sau vài giây im lặng vì sững sờ, “tất cả chúng tôi đều phá lên cười, kể cả cha,” Debbie nhớ lại. “Chúng tôi ai nấy đều cười đã đời và thế là hết chuyện.”

“Cha không hay nổi cáu lắm, và nếu có cáu thì thường là do ông nội. Nhưng có một đêm, cha nổi giận với tôi,” Debbie nói. “Tôi là cú đêm nên thường trốn xuống dưới lầu suốt. Cha thường đuổi tôi lên lầu, nhưng có một đêm cha nổi giận vì điều đó, và cha nói với

tôi như vậy. Trước khi tôi chìm vào giấc ngủ, cha lên gác rồi ngồi xuống giường và xin lỗi tôi. Nhờ cha, tôi nhận thấy nói lời xin lỗi với con cái là điều hoàn toàn bình thường, mình là con người mà."

Trong suốt những năm tháng lũ trẻ lớn lên, gia đình Marriott vẫn giữ ngôi nhà giản dị ở Kenwood. Bill muốn bạn bè và huynh đệ Giáo hội cảm thấy thoải mái, chứ không phải choáng ngợp khi đến nhà mình. Cả anh và Donna đều tin rằng con cái có thể được nuôi dưỡng một cách bình thường hơn nếu như chúng không sống trong biệt thự. Dù nhà Marriott có dư dả tiền bạc, nhưng trong những năm đầu, họ không hề thuê vú em hay đầu bếp cho gia đình.

Stephen nhớ lại: "Tất cả chúng tôi đều phải tự nhặt đồ chơi và chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng trước khi cha về nhà ăn tối vì cha tôi và ông nội thường xuyên cãi nhau. Nếu chúng tôi gọn gàng, khi đi làm về ông sẽ không cảm thấy khó chịu với chúng tôi." Donna xác nhận ký ức của con trai. "Bất đồng giữa ông và cha lũ trẻ khiến cho cuộc sống ở nhà căng thẳng hơn đôi chút. Có những lần anh ấy về nhà với tâm trạng rất buồn bã, và anh ấy không được nhẫn nại như thường lệ."

Sau bữa tối, Bill lại rút về góc của mình để làm việc, nhưng anh luôn để ngỏ cửa cho lũ trẻ. Chính từ căn phòng đó, lũ trẻ đã nhận được những lời khích lệ và chỉ bảo quý giá nhất. Debbie nói: "Cha khiến chúng tôi có cảm giác như mình là người quan trọng nhất trong cuộc đời cha vậy."

Cô nhớ cha mẹ chỉ cãi nhau đúng một lần. "Nguyên nhân là vì một miếng bánh chuối. Hồi đó tôi tám tuổi. Một ngày cha làm việc 10 tiếng, sau đó mang giấy tờ về nhà làm thêm bốn đến năm tiếng nữa. Cha bận đến mức đêm đó không quay lại bàn để ăn tráng miệng. Mẹ rất giận.

Mẹ soạn túi ra, chuẩn bị về nhà ngoại. Cha bật cười. Tôi nghĩ chắc tận thế đến nơi rồi. Cha vòng tay ôm mẹ và nói yêu mẹ. Chuyện thật là ngớ ngẩn, giống như trong bất cứ cuộc hôn nhân nào khác. Ngoài ra, họ chẳng bao giờ cãi nhau cả. Cha mẹ lúc nào cũng tình cảm và chúng tôi rất thích ngắm nhìn họ như thế. Điều đó cũng khiến gia đình tôi gắn bó bền chặt hơn nhiều, đặc biệt là khi cha không hay ở nhà."

Ít hơn Debbie hai tuổi, Stephen tính khí hơi thất thường. Giờ đây nhớ lại, chắc rằng tính khí nóng nảy và những cơn giận của Stephen là triệu chứng ban đầu của những vấn đề sức khỏe mà về

sau lấy đi đôi tai, cặp mắt, đôi chân và cuối cùng, tính mạng cậu bé. Những cơn giận bắt đầu xuất hiện khi cậu còn bé xíu. Khi lớn lên, Stephen trở thành một nỗi kinh hoàng, đặc biệt là đối với chị gái. Một tối, khi Debbie đang dọn bàn, cậu bé đánh chị vào đầu bằng chiếc radio Jack & Jill ưa thích khiến cô bé phải vào viện khâu. Hai lần khi đang ở với người giữ trẻ, Stephen giận dữ đến mức Debbie không dám để cậu bé chơi với bạn của mình. Lần đầu, cậu bé ra ngoài tới gara và dùng búa đập chắn bùn xe đạp của chị gái. Lần thứ hai, cậu bé ném dao vào người Debbie, may mà mũi dao đi lệch vài phân và cắm vào tường.

Bill và Donna đích thân ở bên để chăm lo cậu con trai tính khí thất thường này, thậm chí có lúc còn mời cả bác sĩ tâm thần nhi khoa. "Ông bác sĩ tâm thần này chỉ nói: 'Cậu bé mang trong mình quá nhiều giận dữ,'" Bill nhớ lại. "Ngẫm kỹ, chúng tôi tin thằng bé không biết cách làm thế nào để thể hiện cảm xúc của mình khi thấy khó chịu." Nhưng khi lớn lên, có lẽ Stephen lại là đứa trẻ có thiên hướng tâm linh nhất trong nhà Marriott. Có lần, khi tới thăm ông bà Garff ở thành phố Salt Lake, cậu bé Stephen tám tuổi và John sáu tuổi chơi cùng nhau bên ngoài và uống nước từ vòi tưới vườn. Ông chú Dennis, một người hay đùa ác, chạy ào ra giả vờ báo động và bảo với chúng rằng kẻ hủy diệt vừa mới ở đó, có nghĩa là nước vòi chưa được xả nên vẫn còn độc.

"Các cháu chỉ còn sống được năm phút nữa thôi," anh ta bảo chúng. John chạy vào nhà tắm và móc ngón tay vào họng. Stephen khuỵu gối xuống và cầu xin Chúa hãy để cậu được sống, nguyện sẽ phụng sự Người suốt đời, nếu như cậu qua khỏi.

Ông nội J.W. Marriott rất thích đứa cháu trùng tên của mình, bé Johnny. John có nhiều điểm giống ông nội hơn cha Bill. "Tôi luôn khó nói chuyện với cha suốt những năm tháng đó," John nói. "Tôi giống ông nội hơn. Tôi thích ở ngoài trời. Tôi thích được tranh luận thẳng thắn và đàm luận về những chuyện quan trọng, thích được thách thức và thích thách thức mọi người. Cha không muốn tranh cãi với tôi. Cha phát cáu và cảm thấy bị khiêu khích. Cha coi đây là chuyện cá nhân, là bị chỉ trích, dù tôi không có ý đó."

New Hampshire là nơi thư giãn duy nhất của Bill. Điều này lại càng đúng hơn sau mùa hè năm 1970, khi Bill mua con tàu cao tốc Donzi Express Cruiser bóng bẩy màu xanh nhạt dài 10m. Đến cả J.W. cũng thấy ấn tượng với nó, đặc biệt là sau khi ông đua với con trai và thua cuộc. "Bill chạy 55 dặm/giờ, còn tôi 50," ông than thở.[8]

Những mùa hè ở hồ Winnipesaukee tỏ ra có sức hấp dẫn đến mức mấy đứa con của Bill đều làm nhà ở đó, và con cái của chúng cũng đang hi vọng sẽ xây nhà cho gia đình trẻ của chính mình.

10
Dự án mạo hiểm

NĂM 1956, sân bay Midway từng là cảng hàng không chính của Chicago suốt hơn một thập kỷ khi J.W. xây dựng nhà bếp ở đó nhằm cung cấp thực phẩm trên chuyến bay. Sáu năm sau, khi tất cả các chuyến bay thương mại được chuyển tới sân bay O'Hare, Marriott đi theo, xây một nhà bếp dành riêng để phục vụ hợp đồng với Hàng không Mỹ. Khi kiểm tra nhà bếp mới, Bill quyết tâm xây dựng một khách sạn bên cạnh nơi từng là sân bay nhộn nhịp nhất thế giới.

Độc giả thế kỷ XXI có thể khó mà nhận ra rằng đã có thời cái tên Marriott không hề được biết tới trên hầu khắp nước Mỹ, thế giới thì còn ít hơn nữa. Sau khi động thổ một khách sạn Marriott ở Chicago năm 1966, nhà quảng cáo Aaron Cushman nghe tin về một khách sạn đang chuẩn bị được ra mắt và hỏi xung quanh: "Marriott là cái gì thế?". Dường như không ai có câu trả lời, Cushman viết trong hồi ký. "Câu trả lời tốt nhất tôi có thể nhận được là một công ty bé xíu có trụ sở đâu đó tại bờ Đông."

Bill thuê Cushman, mời anh này tới thăm trụ sở công ty ở Maryland và bắt đầu làm việc sát sao với đội ngũ của Marriott ở Chicago. Nhà quảng cáo người Chicago từ chỗ chán ngán bỗng biến thành người của Marriott. "Họ có một số nhân sự rất khác thường. Những con người này thực sự biết quan tâm. Động lực của họ không giống với bất cứ ai tôi từng biết – họ là một giống mèo khác hẳn. Họ yêu thích những gì đang làm và hoàn toàn không để ý đến giờ giấc đổ vào công việc."

Cushman và công ty của anh ta làm việc cật lực để đảm bảo dự án khách sạn Marriott ngày nào cũng được nhắc tới hoặc có ảnh được đăng, nhưng Bill không đồng ý với kế hoạch quảng cáo khai trương. "Sau khi đã đầu tư hàng triệu đô-la, tôi không hiểu tại sao

tôi lại không thể mở cửa ra và bước vào được – hoặc như lệ thường là cắt băng," Bill than phiền với Cushman khi hai người cùng nhau đi taxi ở Chicago.

"Ông *có thể* làm điều đó," Cushman thừa nhận, "nhưng ông sẽ không có nhiều hơn hai cột trên trang bất động sản đâu. Chúng ta cần phải kích thích giới báo chí rời khỏi bàn làm việc của họ ở trung tâm và chụp cho chúng ta một bức ảnh có thể đăng trên trang nhất hoặc trang bìa sau của mỗi tờ nhật báo và 30 giây trên truyền hình trong bản tin tối."[1]

Bill chấp thuận, và kế hoạch phát huy hiệu quả. Trong lễ khai trương khách sạn Marriott thứ tám diễn ra vào tháng 12 năm 1967, các người đẹp khêu gợi vận đồ tiên cá đứng quanh những người cắt băng bên cạnh một bể bơi bốn mùa kiểu trong nhà-ngoài trời thời đó còn mới lạ. Một mô hình chìa khóa khách sạn khổng lồ dài 1m được cắm vào mô hình thực tế của cửa chính cao gần 4m, sau đó được trục thăng nhấc bổng lên và thả tượng trưng xuống hồ Michigan, thể hiện chính sách mở cửa suốt ngày đêm của Marriott.

Trước lễ khai trương, khi khách sạn quảng cáo tuyển dụng, hơn 2.000 người xuất hiện, tạo thành một hàng quanh khách sạn dài hơn một khu phố. Trong số những người nộp đơn tràn đầy hi vọng có một người đàn ông mù, John McDonald, cha của bốn đứa trẻ. Anh ta từng nộp đơn và bị hơn 50 công ty từ chối. Marriott thuê anh ta làm công việc phân loại đồ bạc trong nhà bếp khách sạn. Anh khiến mọi người ngạc nhiên với khả năng phân loại nhanh và chính xác.

Trong một bài diễn văn năm 1982, Bill tự hào kể: "Mỗi khi có dịp, tôi đều muốn đến thăm khách sạn của chúng tôi gần sân bay O'Hare ở Chicago. Mỗi lần như vậy, tôi lại thích trò chuyện cùng John. [Anh ấy] giữ kỷ lục về sự hiện diện – đây không phải là việc dễ dàng gì vì ngày nào đi làm anh ấy cũng đều phải dậy từ 4 giờ 30 phút sáng để bắt xe bus. Phòng bát đĩa là một trong những phòng xuất sắc nhất công ty. John luôn nở nụ cười lớn, không ngừng truyền cảm hứng cho người khác bằng sự chuyên cần, nhiệt tình và chăm chỉ của mình. Anh ấy luôn là nguồn cảm hứng to lớn cho cá nhân tôi. Có những lúc đi đường khi tự hỏi bản thân những phiền muộn này có đáng hay không, tôi lại nghĩ tới John ở Chicago đang vui vẻ phân loại những món đồ bạc mà anh ấy sẽ không bao giờ nhìn thấy. Vì vậy, tôi lại tiếp tục tiến lên với công việc trước mắt."[2]

Cùng thời gian với công việc xây dựng các khách sạn mới, Bill cũng bổ sung phòng cho các khách sạn cũ. Khi xử lý tòa tháp 12 tầng ở Key Bridge theo dự kiến, anh thấy mình ở giữa một cuộc tranh cãi nóng bỏng liên quan đến môi trường – ngay cả Lady Bird Johnson cũng khen ngợi việc anh ủng hộ sáng kiến làm đẹp cảnh quan của bà.

Đệ nhất Phu nhân và cả hai cô con gái của bà đều là người hâm mộ Hot Shoppes. Một người bạn thân của Luci Johnson làm phục vụ tại nhà hàng Twin Bridges, vì vậy cô thường ghé qua mua một chiếc hamburger Mighty Mo và một ly sữa khuấy sô-cô-la. Khi cô em Lynda muốn nói chuyện riêng với mẹ, cô thuyết phục Lady Bird tới nhà hàng để ăn trưa ngay trong một chiếc xe không có gì đáng chú ý. Người phụ trách chuyên mục báo chí Betty Beale viết về những lần ra ngoài như thế: "Đây là cách riêng tư nhất mà mẹ và con gái có thể ăn trưa cùng nhau mà không bị quấy rầy bởi những cú điện thoại hay bất cứ hình thức can thiệp thường xuyên nào khác của Nhà Trắng."[3]

Lady Bird cũng thường xuyên đánh giá cao cảnh quan mà Marriott dành tặng cho đảo giao thông trước mặt khách sạn Key Bridge, vì vậy bà viết cho Bill trong bức thư hồi tháng 6 năm 1966: "Anh thật rộng rãi khi dành cho khu vực vòng xuyến Rosslyn của thành phố này quá nhiều vẻ đẹp như vậy!"

Chỉ vài tháng sau, một nhóm công dân Arlington, Virginia phản đối thứ mà họ cho là kế hoạch xấu xí của Marriott khi bổ sung tòa tháp 12 tầng tại Key Bridge, nâng hai tấm biển neon to đùng hiện tại của Marriott lên nóc tòa nhà. Ủy ban Kế hoạch Hạt Arlington đã phê duyệt kế hoạch và không chấp nhận thu hồi, ngay cả khi Thượng nghị sĩ Bobby Kennedy và Bộ trưởng Nội vụ Stewart Udall can thiệp. Udall chế giễu kế hoạch của Marriott là "sự xâm lược lòe loẹt về mặt thương mại" trước mặt sông Potomac. Dự định trở thành một láng giềng tốt, Bill viết thư cho Bộ trưởng Udall rằng anh sẽ cân nhắc lại vấn đề này. Công ty sẽ "cố gắng làm tất cả những gì có thể để hợp tác với ngài".

Vài tuần sau, Đệ nhất Phu nhân mời Bill cùng Donna đi dạo bằng xe buýt và ăn trưa tại Nhà Trắng để tập trung xử lý những nỗ lực làm đẹp cảnh quan của bà ở thủ đô. Bill và Donna được đặc tả trong một bức ảnh hộ tống khi họ khảo sát một mô hình nhà hát tròn kiểu trường học công cộng được đề xuất. "Bill Marriott nói rằng anh ấy cảm thấy kỳ dị khi tới Nhà Trắng ăn trưa trong lúc anh vẫn không thay đổi ý định đặt tấm biển quảng cáo neon 4x14m trên đỉnh phần bổ sung của khách sạn Key Bridge

Marriott," một bài báo viết.[4]

Khi Bill mở phần cơi nới vào năm 1970, anh dập tắt cuộc tranh cãi bằng cách rút gọn kích thước tấm bảng quảng cáo và giảm độ sáng của đèn neon. Rồi sẽ đến lúc, ngay cả tòa nhà 12 tầng đó trông cũng thấp hơn các tòa nhà chọc trời khác, trong đó có tòa tháp đôi sừng sững Gannett của *USA Today*.

Một trong những mục tiêu chính của Bill khi trở thành chủ tịch công ty là nâng cao tiêu chuẩn công ty để đủ uy tín được niêm yết trên Sàn giao dịch Chứng khoán New York (NYSE). Con đường niêm yết bắt đầu vào tháng 4 năm 1965, khi ban quản trị phê chuẩn việc chia cổ phần 2-lấy-1, tăng tổng số cổ phiếu từ gần hai triệu lên tới bốn triệu và gấp đôi số cổ phiếu mà thành viên gia đình Marriott nắm giữ.

Để đạt tiêu chuẩn niêm yết NYSE, các luật sư và nhà môi giới khuyên Bill và J.W. rằng gia đình họ sẽ phải từ bỏ các công ty bất động sản của gia đình đang cho Marriott-Hot Shoppes (MHS) thuê tài sản để hoạt động khách sạn và nhà hàng. Cả Bill lẫn J.W. đều không muốn chi bất cứ đồng nào từ MHS để mua các công ty bất động sản của gia đình. Thay vào đó, họ đổi các công ty này lấy thêm 249.669 cổ phiếu của MHS, nhờ đó gia tăng đáng kể vốn sở hữu của mình thêm một lần nữa. Sau đó, Bill và J.W. nghĩ rằng gia đình mình đang nắm giữ quá nhiều cổ phiếu. Vì vậy, họ bán ra 500.000 cổ phiếu trong một đợt "chào bán cổ phần thứ cấp". Điều đó vẫn khiến J.W. và Allie sở hữu gần 11% công ty, còn Bill, 7,49%. Thương vụ này mang lại cho J.W. và Allie mỗi người 3,8 triệu đô-la.

Chúc mừng việc niêm yết Marriott-Hot Shoppe lên Sàn giao dịch Chứng khoán New York.

Tấm séc dành cho ba người chú của Bill là từ 1 triệu đến 3 triệu đô-la. Sau khi bán đi lượng cổ phần tối thiểu, Bill nhận về tấm séc 1.009.375 đô-la. Ở tuổi 34, anh chính thức trở thành một triệu phú tiền mặt, dù trên giấy tờ thì đã vượt quá con số đó rồi.

Ngay trước khi công ty được niêm yết trên NYSE, lần thứ ba Bill chia cổ phần Marriott 2-lấy-1 trong vòng chưa đầy tám năm. Vào ngày 26 tháng 8 năm 1968, Bill, Donna, J.W. và Allie bay tới New York, tự hào đứng trên ban công VIP khi tiếng chuông mở cửa reo lên và cổ phần của họ – dưới biểu tượng băng giấy "MHS" – bắt đầu bán ra với giá 32¾ đô-la một cổ phiếu. Bill và J.W. mỗi người mua 100 cổ phiếu Marriott để mở màn cho giao dịch.

Do Bill điều hành công ty quá tốt nên trong nửa cuối thập niên 1960, J.W. có dư thừa thời gian để tập trung vào một số dự án cho Giáo hội Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus, trong đó quan trọng nhất là nhu cầu xây dựng đền thờ ở khu vực Washington, D.C. Bill hết lòng ủng hộ và hỗ trợ bất cứ khi nào có thể.

Lần cuối cùng khu vực phía đông sông Mississippi có một đền thờ Thánh hữu Ngày sau là ở Nauvoo, Illinois, và nó đã bị thiêu rụi cách đó hơn một thế kỷ. Trong những dịp thường xuyên đến thăm lãnh đạo Giáo hội, J.W. đưa họ tới một vài địa điểm mà ông và các

tín hữu địa phương nghĩ là phù hợp để xây dựng đền thờ. Chuyến đi luôn kết thúc tại địa điểm ưa thích nhất, tại vùng ngoại ô Kensington, Maryland – một đồi cây nhìn xuống thủ phủ Beltway. Năm 1962, cuối cùng Chủ tịch McKay cũng phê duyệt khoản mua này.

Một trong những mối lo ngại của ban lãnh đạo Giáo hội bảo thủ là phong trào Dân quyền đang bùng nổ, nghĩa là thủ đô sẽ trở thành mục tiêu của những kẻ phản đối và nổi loạn. Mong mỏi lớn nhất của nhà Marriott và các thành viên Giáo hội khác trong vùng dường như tan tành khi Washington, D.C., bùng nổ trong sáu ngày bạo loạn, sau vụ ám sát Đức giám mục Martin Luther King Jr. vào tháng 4 năm 1968.

Dick, em trai Bill, còn nhớ rõ những ngày đen tối đó vì anh đang quản lý nhà hàng Hot Shoppe Langley Park. "Tôi nhớ hôm đó là thứ Sáu, tôi bước ra khỏi cửa trước và tự hỏi tại sao không thấy khách khứa đâu thì thấy một đoàn xe tăng đi dọc phố. Phía xa xa có những đám khói đen lớn trên bầu trời... Chúng tôi không biết chuyện gì đang xảy ra, vì chúng tôi ở trong một khu toàn người da màu. Chúng tôi không biết là mình có bị đốt cháy không nữa. Nhưng chúng tôi có rất nhiều con người tuyệt vời đang làm việc tại Hot Shoppe – cả da màu lẫn da trắng."

Lãnh đạo Giáo hội địa phương đáp lại bằng lòng trắc ẩn. Khi thị trưởng D.C. Walter Washington yêu cầu hỗ trợ khẩn cấp cho hàng chục nghìn nạn nhân, Thánh hữu Ngày sau đáp lại bằng thứ mà ông thị trưởng gọi là chương trình cứu viện được tổ chức tốt nhất trong thành phố. Đích thân Bill phái hàng chục xe tải của Hot Shoppe chở vật phẩm cứu trợ, trong đó có khoảng 185.000 bữa ăn. Chỉ vài tuần sau vụ bạo loạn, khi tới Washington vì một việc khác và, sửng sốt trước tình trạng phá phách và bất ổn, Sứ đồ Harold B. Lee đã khuyên nhà Marriott nên tạm dừng việc xây đền thờ ở Washington.

J.W. không thể chờ được. Hai tháng sau khi Washington bị đốt cháy, lãnh đạo Giáo hội đề nghị J.W. cân nhắc vấn đề chuyển tới thành phố Salt Lake để nhận một "nhiệm vụ lớn trong Giáo hội", đồng nghĩa với một lời kêu gọi làm lãnh đạo toàn thời gian. "Tôi [nói] rằng tôi không thể xử lý công việc [đó] hết trách nhiệm do tôi bị bệnh tim – nhưng sẽ quyên 500.000 đô-la cho đền thờ ở Washington."[5] J. Willard Marriott luôn như vậy; ông đổi đề tài và dành cho Giáo hội một sự khích lệ to lớn để xúc tiến dự án được khao khát nhất của gia đình. Chiến dịch bền bỉ phát huy tác dụng. Thật bất ngờ, chỉ bảy tháng sau khi thành phố chìm trong khói

lửa, Chủ tịch McKay tuyên bố Giáo hội, được thành lập bởi những người con của New England, sẽ trở lại như một biểu tượng ở miền Đông bằng một đền thờ tại Washington, D.C. Lễ động thổ mà gia đình Marriott tham gia trong tháng 12 năm đó là một ngày cực kỳ hạnh phúc.

Về mặt tâm linh và cá nhân, gia đình Marriott rất đoàn kết và trung thành. Nhưng sự hòa hợp đó thường chấm dứt tại cánh cửa phòng làm việc. Bất đồng giữa cha và con trai gây ra ảnh hưởng đến gia đình lớn.

Một Donna Marriott cứng cỏi và biết che chở không bao giờ có ý định lấy lòng cha chồng, và cô chấp nhận điều đó. Cô trở thành người gác cổng không chuyên cho Bill. Đôi khi, lúc cha con mâu thuẫn trong phòng làm việc, J.W. thường tìm cách tiếp tục tranh cãi qua điện thoại, quấy rầy thời gian Bill ăn tối hoặc ở bên gia đình. Donna không để Bill nghe điện thoại. Cha anh săn đuổi anh cả ngày là đủ rồi, cô nói, vì vậy cô sẽ không chuyển máy cho anh. Thi thoảng, khi sự việc trở nên quá gay gắt, Donna thường gọi điện nhờ Allie can thiệp, đôi lúc lại để ngỏ khả năng Bill rời bỏ công ty, bắt đầu công việc riêng và bỏ lại J.W. già nua một mình gánh chịu khó khăn.

J.W. có những cảm giác hết sức phức tạp về con trai và người kế nghiệp công ty. Ông tự hào, và sâu thẳm bên trong ông phải thừa nhận rằng Bill đã đặt công ty lên một quỹ đạo có lợi nhuận mà bản thân J.W. không có đủ ý chí cũng như tầm nhìn để thực thi. Thường thì sau khi Bill nhận được sự chú ý hoặc tán dương từ báo chí, J.W. lại gây sự. Bill trở nên nhạy cảm với thực tế đó, và mỗi khi có thể, anh lại đặt cha mình tại tâm điểm của những sự kiện như khai trương khách sạn. J.W. thích ánh đèn sân khấu còn Bill thì không, vì vậy điều đó hợp với cả hai. Khi J.W. phản đối ý kiến nào đó của Bill, nếu Bill đã chờ đợi đủ lâu, J.W. thường đến gần và thậm chí còn khen ngợi anh.

Như thường thấy ở nhiều nhà sáng lập công ty cao tuổi, J.W. cũng vật lộn với cảm giác ngày càng thấy mình phải đứng ngoài cuộc. Chuyên môn của ông là dịch vụ ăn uống, nhưng ngành đó lại có biên độ lợi nhuận hẹp, trong khi phát triển khách sạn, với những cơ hội tăng trưởng lớn hơn, rõ ràng là làn sóng tương lai của công ty. Trong lĩnh vực đó, Bill có kiến thức và kỹ năng vượt trội. “Cha tôi không hiểu về lĩnh vực khách sạn, nhưng ông ấy lại nghĩ là có,” Bill nói. Nếu có vẻ như Bill không nghe lời khuyên của ông về chuyện khách sạn, J.W. bực bội sẽ trở nên to tiếng và gay gắt hơn. “Nói chuyện công việc với Bill 20 phút và cảm thấy khó chịu,” ông

viết trong nhật ký. “Tốt nhất là mình nên tránh xa công việc. Mình không nên chỉ trích nhưng mình chẳng thể bảo Bill được gì cả. Chắc là mình không khéo.”[6]

Khi công ty phát triển trong nửa cuối của thế kỷ XX, tư duy của J.W. vẫn bị mắc kẹt trong cơn Đại suy thoái, khi khách sạn thua lỗ và khi nợ nần bắt đầu ám ảnh J.W. như một bóng ma. Bạn bè và gia đình – kể cả Bill – thường cho rằng nguyên nhân dẫn tới mối quan hệ đôi khi gay gắt giữa hai cha con là do bất đồng về nợ nần của công ty. Nhưng, như bất cứ thứ gì liên quan đến tính cách con người và quá khứ chung của gia đình, việc chẳng hề đơn giản như vậy. Con trai của Bill là John, vốn yêu thương cả hai người, có cách hiểu thẳng thắn:

“Cha tôi không hề do dự. Cha đưa ra quyết định luôn. Ông tôi thích bàn kỹ về từng quyết định, lo lắng không biết điều đó có đúng hay không. Thực ra ông thích tranh cãi về tất cả mọi chuyện, nhưng cha thì không. Cha rất nhạy cảm và không thích bị chỉ trích. Chẳng ai thích bị chỉ trích cả, nhưng cha *thực sự* không thích bị chỉ trích. Đôi khi, cha coi các đề xuất hoặc ý tưởng là chỉ trích cá nhân, trong khi thực tế chẳng phải như vậy. Giờ lại thêm cả ông nội nữa, thường xuyên cố ý chỉ trích cha. Vì vậy ông nội cứ bắt đầu là cha lại phát điên.”

Bất hòa lên tới đỉnh điểm vào sinh nhật lần thứ 68 của J.W. Sau một đêm mất ngủ lo lắng về các kế hoạch mở rộng khách sạn của Bill, hôm đó J.W. tới văn phòng và Bill lại là người hứng chịu. Lần này tồi tệ hơn bất cứ lời chỉ trích nào trước đó mà Bill từng phải chịu đựng, vì vậy anh rời văn phòng, lòng bực bội. “Anh ấy giận run người tới mức tôi nghĩ anh ấy sắp sửa lên cơn đau tim,” Donna nói. Tiệc sinh nhật đã được lên kế hoạch cho tối hôm đó ở nhà J.W., nhưng Bill không đến. J.W. gọi điện xin lỗi. “Tôi không cho ông ấy gặp Bill,” Donna nhớ lại.

“Tôi nói: ‘Cha đang giết anh ấy đấy! Cha phải để cho anh ấy được yên.’” Đêm hôm đó, J.W. viết một bài phản tỉnh trong nhật ký:

> Suy nghĩ về khiếm khuyết của bản thân.
>
> Tốc độ mà Bill đang đi cùng công việc – hôm nay thằng bé ký hợp đồng hai khách sạn lớn, New Orleans, 42 tầng, 28 triệu đô-la và Sân bay Los Angeles, 25 triệu đô-la. Và chúng tôi vẫn tiếp tục tìm mặt bằng – bên cạnh sáu khách sạn hiện tại và thêm sáu khách sạn chưa xây xong nữa.

Tôi nhớ đến quãng thời gian khi tất cả các khách sạn lớn đều phá sản hồi những năm 30. Tôi đoán là do mình hèn. Không thích nợ nần. Không yên ổn được khi chủ nợ kè kè sau lưng.

Dù vậy, bây giờ chúng tôi đang làm ăn rất tốt. Bill đang làm rất tuyệt với đội hình hùng mạnh của nó. Tôi chỉ làm nó nản lòng mà thôi. Tôi thực sự nên bước ra và để cho nó đi con đường riêng – chỉ là gánh nặng trên cổ nó.

Hôm nay tôi nóng giận với Bill và điều đó khiến tôi phát ốm. Tôi đau đầu ghê gớm – không thể nào chịu nổi. Bill thật sự rất buồn và mệt mỏi, nó không tới dự tiệc sinh nhật của tôi, và điều đó khiến tôi càng thấy tồi tệ hơn.

Nhưng tôi đã 68 tuổi và cho rằng mình đã quá già để thay đổi – để đi với tốc độ của Bill. Tôi là một [cái bánh lái] DC-3 cổ lỗ sĩ. Nó là một chiếc phản lực 707.[7]

Hai tháng sau, J.W. có trò khác. Richard Nixon trúng cử tổng thống và muốn J.W. chủ trì các hoạt động nhậm chức của mình trong năm 1969. J.W. lập tức nhận lời vì đã biết Nixon từ những năm 1940. Bill rất phấn khởi. Công việc này là một bước tiến lớn đối với cha anh, vì tâm trạng buồn chán của ông đã bốc hơi trước triển vọng trở thành một phần của lịch sử quốc gia. "Tôi rất vui khi thấy cha hướng năng lượng ra khỏi công ty, vì khi đó cha chỉ cản chân chứ chẳng giúp gì được mấy," Bill nói.

Bill và Donna cảm thấy có trách nhiệm phải tham dự một vài sự kiện nhậm chức, bên cạnh việc đại diện công ty tổ chức tiệc tùng cho các quan chức hàng không và những người khác. Dù vậy, tim Bill phập phồng với cảm giác đặc biệt tự hào khi thấy cha mẹ mình ngồi sau gia đình Nixon trong suốt lễ tuyên thệ, và sau đó ngồi trong chiếc xe đầu tiên, một chiếc mui trần dành cho quan chức cao cấp, dẫn đoàn diễu hành tới Nhà Trắng, sau đó không xa là Dàn đồng ca Mormon Tabernacle. Với mức chi phí 2,85 triệu đô-la, đây là lễ nhậm chức đắt đỏ nhất – nhưng số tiền này hoàn toàn do cá nhân đóng góp cùng với doanh thu từ bán vé và đồ lưu niệm. Chứng tỏ được J.W. là một thuyền trưởng của doanh nghiệp tư nhân, ủy ban nhậm chức cuối cùng dư ra được 1.016.000 đôla. Trong suốt năm tiếp theo, khi tham vấn Đệ nhất Phu nhân Pat Nixon, J.W. chia khoản lợi nhuận này cho các dự án dân sự xứng đáng.

Trong khi J.W. đang chú tâm vào lễ nhậm chức, Bill bận rộn với việc xây dựng Marriott ở New York, mua và thiết kế lại khách sạn

Essex cổ kính giữa trung tâm Manhattan dọc bờ nam Công viên Trung tâm. Khách sạn được đổi tên thành Marriott Essex House mở cửa tháng 4 năm 1969. Cũng tương tự như cách Conrad Hilton nâng cấp hồ sơ năng lực của mình khi mua khách sạn Waldorf Astoria, việc mua lại Essex House đã nâng cao tầm vóc cho các hoạt động khách sạn của Marriott.

Như một phần của hợp đồng, Marriott được thừa hưởng lực lượng lao động đã được tổ chức thành công đoàn. Các lãnh đạo Marriott ước tính khách sạn này thừa 1/3 số nhân viên so với nhu cầu thực tế – làm thế nào để tạo thêm việc làm cho nhân viên là nguồn cơn khiến Bill luôn bực mình. Anh giải thích với tạp chí *Forbes*: "Tại khách sạn Essex House, người rửa bát chỉ có thể rửa bát đĩa và người rửa ly thì [phải] rửa ly. Đầu bếp nướng không thể dùng nồi điện rán thức ăn. Ở những nơi khác chúng tôi không có chuyện này. Một cô gái làm salad có thể làm việc tại bộ phận salad một tiếng, sau đó quay sang bộ phận sandwich. Và nếu cô ấy muốn làm thu ngân, chúng tôi sẽ cho cô ấy thử làm thu ngân, hoặc làm lễ tân."[8] Thay vì phục vụ công đoàn viên thật tốt, các công đoàn lại ngăn không cho nhân viên khách sạn Essex có được sự linh động để dễ dàng tiến lên như ở phần còn lại của công ty Marriott.

Chưa đầy một tháng tiếp nhận khách sạn Essex, Bill nắm quyền quản lý khách sạn thứ 11 của mình, khách sạn đầu tiên bên ngoài nước Mỹ. Đây là khách sạn mới nhất và cao nhất Acapulco, khách sạn Acapulco Marriott Paraiso del Pacifico nhìn ra bãi biển được một triệu phú người Mexico xây dựng do Marriott quản lý. Những năm 1950 đầu 1960, Acapulco là sân chơi dành cho giới giàu có, nhưng đến cuối những năm 1960, khách sạn Paraiso mới có thể khai thác phương pháp tiếp cận mới đối với người Mexico và người Mỹ trung lưu.

Không một khách sạn nào trước đó của Bill khiến anh cảm thấy khó khăn và bực mình bằng khách sạn thứ 12, mất tới tám năm để xây dựng. Năm 1961, khi Bill lần đầu tiên muốn xây khách sạn ở Boston, anh đã từ chối một vị trí đắt đỏ ở trung tâm và chọn khu ngoại ô Newton. Đây là một địa điểm đẹp, trước là công viên, và Bill không phải người duy nhất nghĩ vậy. Nhưng một nhóm các nhà hoạt động bảo tồn tận tâm ở Newton đã đứng lên phản đối. Bill không lường trước bất cứ vấn đề nào liên quan đến phân khu nên ngạc nhiên trước nhiệt huyết của những người phản đối ở địa phương, khiến dự án đình trệ mất hơn bốn năm bằng cách khơi mào cuộc chiến pháp lý tới tận Tòa án Tối cao Massachusetts. Marriott thắng kiện và động thổ vào năm 1967.

Trong suốt hai năm sau đó, J.W. bực bội với khoản chi phí xây dựng 10 triệu đô-la và lo lắng nhiều chi tiết. Harry Vincent nhớ lại: "Để xây được khách sạn Marriott ở Boston, chi phí được cho là phải tính giá phòng ở mức 100 đô-la, vốn chưa có tiền lệ ở thời điểm đó. Không một khách sạn nào từng đưa ra mức giá phòng 100 đô-la, nên rất khó để cha của Bill thoát khỏi tư duy đó, vì vậy ông phản đối dự án này." Khách sạn khai trương với mức giá 125 đô-la một đêm và tự hào kín hơn 80% số phòng, trở thành một trong những ngôi sao đáng tin cậy nhất trong chuỗi khách sạn Marriott.

Vincent kết luận: "J.W. là một người tận tụy, chu đáo, tuyệt vời – nhưng không dám mạo hiểm. Tôi thấy rất rõ là hiệu suất của tập đoàn Marriott về mặt tăng trưởng, lợi nhuận và chia lãi cho cổ đông dưới thời của Bill hiệu quả hơn gấp nhiều lần so với trước đây hoặc so với thời của cha anh."

Một quan niệm sai lầm phổ biến – ngay cả bên trong tập đoàn Marriott – là Bill dành hầu hết thời gian cho việc phát triển khách sạn sau khi trở thành chủ tịch vào năm 1964. Nhưng lúc đó, công ty đang chủ yếu hoạt động trong mảng dịch vụ ăn uống. Các nhà hàng Hot Shoppes, các quán cà phê Big Boy, các cửa hàng đồ ăn nhanh Roy Rogers, căng tin công nghiệp và thực phẩm cho chuyến bay chiếm tới hơn 2/3 lợi nhuận của công ty. Do hoàn cảnh bắt buộc, Bill lao mình vào lĩnh vực cung cấp thực phẩm cho hàng không đang chật vật, mang lại 1/3 doanh thu công ty.

Do chú Paul quản lý thất thường, nên khi Bill tiếp quản mảng cung cấp thực phẩm cho hàng không, công ty đang lỗ 100.000 đô-la mỗi năm. Ngay từ đầu anh đã nhận thấy cách tốt nhất để đánh bại các đối thủ cạnh tranh là bơm một lượng tiền lớn vào nhà bếp và phải chấp nhận rủi ro. Hợp đồng với các hãng hàng không vốn nổi tiếng là bấp bênh. Ví dụ, trong mùa hè đầu tiên Bill làm chủ tịch, Hàng không Northwest đã hủy một hợp đồng với Marriott. "Chúng tôi đã xây dựng một nhà bếp trị giá 500.000 đô-la, vậy mà chưa kịp triển khai thì họ đã hủy!", J.W. than văn trong nhật ký.[9] Không một nhà cung cấp thực phẩm nào có thể giành được hợp đồng độc quyền phục vụ toàn bộ một hãng hàng không vì không ai có nhà bếp cung cấp nổi thực phẩm tươi ngon ở mỗi điểm dừng sân bay của hãng hàng không đó.

Bill cảm thấy tiềm năng lớn nhất để phát triển công việc cung cấp thực phẩm cho hàng không không phải là ở Mỹ, mà là ở nước ngoài. Chưa đầy một năm sau khi trở thành chủ tịch, anh mua Cervesio Catering, công ty độc quyền tại sân bay Caracas,

Venezuela. Đây là trải nghiệm đầu tiên của Bill với nhân viên nước ngoài, và là một trải nghiệm không có gì vững chắc cả. Trước đó, anh ấn tượng với biên lợi nhuận 40% của Cervesio, nhưng rồi biết được rằng một phần của khoản lợi nhuận đó đến từ những hoạt động có vấn đề. "Họ lấy khay ra khỏi các chuyến đến và dùng lại những món chưa ăn. Nếu có một món tráng miệng hoặc món salad mà khách chưa động tới, họ sẽ đưa chúng lên chuyến bay đi. Chúng tôi phải chấm dứt điều đó." Thương vụ tiếp theo ở nước ngoài của Bill là một nhà cung cấp thức ăn cho hàng không ở Puerto Rico. Sau đó anh mở rộng ra Italia, Hy Lạp, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha.

Việc Bill trực tiếp dự đoán và chuẩn bị cho thời đại máy bay phản lực khổng lồ sắp tới đã mang lại cho công ty một khởi đầu lớn trong vấn đề phục vụ họ. Với khả năng chuyên chở hơn 360 hành khách, máy bay Boeing 747 sẽ thay đổi cách mà Marriott In-Flite làm mọi việc. Nói tóm lại, mỗi lần phục vụ một chiếc 747, họ sẽ phải đối mặt với thách thức phối hợp hoạt động triển khai lớn nhất trên thế giới. Anh cần thêm nhà kho, mở rộng nhà bếp với đầy đủ những thiết bị tiết kiệm nhân lực, và anh cần có chúng ngay lập tức. Vì vậy, đội nhóm của anh nhanh chóng tiến hành một mô hình xây dựng 90 ngày có khả năng nhân bản tại bất cứ sân bay nào.

Trở ngại lớn cuối cùng là sáng chế ra một loại xe tải có thể giao thực phẩm bằng thang nâng thủy lực tới cửa bếp ăn trên chiếc 747 đồ sộ. Xe tải trên thị trường có khả năng thực hiện công việc này có giá 25.000 đô-la mỗi chiếc, quá đắt, và chúng cũng không được sản xuất chuyên để dỡ các thùng thức ăn. Marriott cần thiết kế và sản xuất đoàn xe đặc chủng riêng. Một hôm, Bill Martin, giám đốc xây dựng và bảo dưỡng của In-Flite, lái xe dọc đường cao tốc sau một chiếc xe tải American Linen. Anh thấy đồ vải bẩn được chất trên nóc, tách biệt khỏi đồ vải lanh sạch trong thùng xe. Giải pháp đây rồi! Với giá chỉ 15.500 đô-la cho mỗi chiếc, Marriott nhanh chóng có một chiếc xe tải được trang bị thang nâng ở sau và có tầng trên đủ rộng cho phép chất hàng qua nóc.

Hãng hàng không Pan American khai trương tuyến dịch vụ 747 đầu tiên ở Mỹ vào ngày 4 tháng 2 năm 1969, từ sân bay San Juan. Hôm đó, Marriott trở thành nhà cung cấp thực phẩm độc lập dành cho hàng không đầu tiên phục vụ một chiếc 747. Marriott nhanh chóng xây dựng uy tín là nhà cung cấp cho máy bay phản lực khổng lồ nhanh và hiệu quả nhất, vì vậy hợp đồng nhiều lên rất nhanh. Bộ phận In-Flite của Marriott cũng trở thành nhà cung cấp thực phẩm cho dịch vụ đồ ăn trên xe hơi-tàu lửa giữa Florida và

Virginia.

Sau cả thập kỷ làm việc chăm chỉ và sâu sát với bộ phận In-Flite, Bill đã tạo ra những kết quả to lớn. Anh giành được một phần tư thị trường nội địa. Đến cuối năm 1974, anh xâm nhập đáng kể vào châu Âu, bổ sung thêm bếp ăn tại London và Frankfurt. Ở châu Phi và châu Á, anh mở cơ sở tại Johannesburg và Guam. Rõ ràng là Bill đã đưa In-Flite nhanh chóng trở thành nhà cung cấp thực phẩm cho các hãng hàng không lớn nhất và vượt trội nhất trên thế giới.

Việc mở rộng công việc kinh doanh đòi hỏi Bill phải làm thân với các cơ quan chính phủ và chính trị gia, nhưng không giống như cha mình, anh giữ một khoảng cách chuyên nghiệp. Nixon để Bill làm thành viên Hội đồng Cố vấn Doanh nghiệp Thiểu số của tổng thống dựa trên chương trình rất được khen ngợi của chính Marriott đối với vấn đề thúc đẩy công nhân thiểu số thăng tiến trên nấc thang doanh nghiệp. Bill nhận vị trí hội đồng cố vấn một cách nghiêm túc và sử dụng nó để vận động tổng thống tạo cơ hội cho các chủ doanh nghiệp thiểu số.

Tổng thống chỉ "vận động" nhà Marriott đúng một lần. Trong một cuộc gặp riêng tại phòng Bầu dục, Nixon đề nghị nhà Marriott tuyển dụng và để mắt tới em trai mình, Donald. Ông ta là một tay có máu thương lượng ăn sâu, với sở thích quấy rầy người anh. Dù cái tên Marriott không xuất hiện trong lịch trình chính thức của tổng thống cho ngày hôm đó của tháng 12 năm 1969, nhưng về sau Bill tiết lộ nhiều chi tiết cho người bạn phụ trách chuyên mục báo chí đặc trách Jack Anderson. Anderson tóm tắt như sau: "Tổng thống tế nhị nhờ gia đình Marriott giữ cho em trai mình khỏi rắc rối. 'Tôi muốn đảm bảo Don không quan hệ gì với chính quyền liên bang,' tổng thống nói. 'Tôi muốn đảm bảo Don không bao giờ bị nhờ làm bất cứ điều gì gây phiền phức cho văn phòng này.' Rồi tổng thống nói thêm sau một lúc suy nghĩ: 'Don là người bán hàng giỏi nhất trong gia đình Nixon.' Nhà Marriott đồng ý để mắt tới Donald."[10]

Thực ra, Bill phải nhận lời. Bảy năm trước, một hãng hàng không quốc gia vô cớ hủy của Marriott một hợp đồng cung cấp thực phẩm chuyến bay tại sân bay Dulles, và Bill hỏi tại sao. Có phải vì không hài lòng với dịch vụ hay giá cả của Marriott? Bill hỏi một quan chức của hãng hàng không này. "Không," vị quan chức hàng không tiết lộ. "Là do Donald Nixon. Anh ta thay mặt cho khách hàng (đối thủ cạnh tranh của Marriott) đến gặp chúng tôi. Chúng tôi nghĩ một ngày nào đó anh trai anh ta sẽ trở thành tổng thống

Mỹ, vì vậy chúng tôi quyết định đi cùng anh ta vì chúng tôi cần mối quan hệ đó." Vì vậy, Bill nghĩ việc thuê Don có thể sẽ mang thêm công việc mới về cho công ty Marriott. Và trên thực tế, Don nhanh chóng mang hợp đồng của hãng hàng không quốc gia đó tại Dulles về cho Marriott.

Đầu năm 1970, Nixon nhờ J.W. thành lập một "Ủy ban Danh dự nước Mỹ" cho ngày Quốc khánh. Mục đích tuyên bố là lòng yêu nước, nhưng thực ra Nixon đang tìm cách để "Đa số Im lặng" có thể trở thành một cuộc tập hợp ngăn chặn các cuộc biểu tình chống chiến tranh Việt Nam đang quấy nhiễu chính quyền của ông. Trong suốt năm tuần, Bill không thấy cha ở văn phòng trong khi J.W. lên kế hoạch cho sự kiện yêu nước này, gồm có Đức giám mục Billy Graham và diễn viên Bob Hope, cả hai đều trở thành bạn thân của gia đình Marriott. Một đám đông 450.000 người có mặt vào ngày Quốc khánh, nhưng Bill và gia đình không tham gia. Anh đang ở trong bệnh viện hồi phục sau khi phẫu thuật thoát vị cấp cứu.

Báo chí thường nhắc tới gia đình Nixon và ông bà Marriott như là "bạn thân". Trong suốt nhiệm kỳ tổng thống của Nixon, ông đã có 21 dịp mời J.W. tới Nhà Trắng dự các cuộc gặp gỡ hoặc ăn tối cùng 14 sự kiện khác của tổng thống bên ngoài Nhà Trắng. Tuy nhiên, trái ngược với vẻ ngoài, họ không thực sự là bạn bè. J.W. ngưỡng mộ Nixon và hậu thuẫn cho các sáng kiến chính trị của ông, còn Nixon đánh giá cao lòng trung thành và sự hỗ trợ của J.W. Nhưng đó là mối quan hệ công việc, không phải bạn bè.

Quan chức lớn trong chính quyền Nixon mà J.W. và Allie chủ động chăm sóc như một người bạn là Bộ trưởng Tư pháp John Mitchell, cùng người vợ hay nói của ông, Martha. Gia đình Marriott mời họ dự một kỳ nghỉ mùa đông ấm áp tại Camelback vào tháng 2 năm 1971. Tới Lễ Tạ ơn, gia đình Mitchell được mời tới ăn tối tại trang trại Marriott ở Virginia. Một trận bão tuyết khiến Bill và Donna không tới được hôm đó cũng giúp Bill giữ được khoảng cách cần thiết với phe cánh của Nixon. Không phải vì anh đủ tài tiên tri để lường trước được rắc rối. Chẳng qua là anh quá bận nên không qua lại được, và anh nhớ đến lần cha mình nhờ tổng thống Eisenhower giúp giải quyết công việc làm mọi chuyện tệ hẳn đi.

Dù Allie không cần và cũng không theo đuổi nhiệm vụ chính trị trong đảng Cộng hòa, bà vẫn cùng J.W. tham gia nhiệt tình. Bà được đề xuất làm thủ quỹ cho ba hội nghị quốc gia liên tiếp của đảng Cộng hòa – 1964, 1968 và 1972 – và cũng là đại biểu lâu năm của Ủy ban Quốc gia đảng Cộng hòa (RNC) thuộc Quận Columbia

và nổi lên như một phó chủ tịch RNC trong suốt thời gian Nixon nắm quyền. Tuy nhiên, về phương diện ảnh hưởng đối với các thế hệ, đóng góp lâu bền nhất của Allie cho cộng đồng là giúp hướng dẫn Trung tâm Biểu diễn Nghệ thuật John F. Kennedy từ lúc thành lập tới khi thành công rực rỡ với vai trò chủ tịch ủy ban cố vấn, do Nixon bổ nhiệm.

Trong khi J.W. và Allie vui với sự tôn trọng của tổng thống, Bill đang phải xử lý hậu quả tiêu cực khi tuyển em trai Nixon về làm việc.

Vào ngày Chủ nhật, 30 tháng 1 năm 1972, sau khi đi lễ nhà thờ, giáo hữu Thánh hữu Ngày sau và cũng là người bạn, Jack Anderson, một phóng viên hết sức xuất sắc, kéo J.W. sang một bên và bảo rằng anh ta (Anderson) đang chuẩn bị cho ra mắt một loạt những câu chuyện thẳng thắn về Don. J.W. bàn với Bill, và cả hai người đều nghĩ rằng tốt nhất nên cho Don bay từ nhà ở California sang Washington để gặp Anderson và trả lời các câu hỏi.

Ngày hôm sau, J.W. gọi điện cho phụ tá của Nixon là John Ehrlichman cảnh báo, khiến tổng thống phát hoảng. Nixon ghét

Anderson vì anh ta hay đưa tin về những trò bịp của Nixon, giúp Anderson giành được một giải Pulitzer và đưa anh ta lên đầu "Danh sách Kẻ thù" khét tiếng của Nixon.

Như nghe thấy trên băng của Nhà Trắng, Nixon dành hàng giờ thảo luận một cách ám ảnh về Anderson, Don và nhà Marriott. "Ông Marriott tuyên bố có ít nhiều ảnh hưởng tới Anderson," Ehrlichman báo cáo. Anh ta khuyên Nixon không nên để cá nhân dây dưa với những rắc rối của em trai. "Ngay lúc này có quá nhiều tai mắt đang chĩa vào anh ấy nên tôi nghĩ ngài không nên dính vào." Ehrlichman gọi cho J.W. và nhờ nói giúp với Anderson để làm cho những câu chuyện về Don Nixon sắp tới dịu bớt càng nhiều càng tốt. Một tuần sau, Anderson xuất bản chuyên mục về Don. Ngay cả Nixon cũng kinh ngạc khi thấy Anderson, vì nhượng bộ bạn mình, đã xóa sạch tập đoàn Marriott và tổng thống Nixon ra khỏi chuyện đi đêm đầy-nghi-vấnnhưng-không-phạm-tội của Don.

Điều mà cả tổng thống lẫn J.W. đều không biết là Anderson đã khám phá ra một câu chuyện lớn hơn nhiều liên quan đến Don và một thương vụ có khả năng phạm pháp ở khu vực Thái Bình Dương. Do Anderson nghĩ J.W. sẽ kể lại với Nhà Trắng nên anh ta chỉ cung cấp thông tin chi tiết cho Bill. "Tôi có bằng chứng về anh

ta, nhưng vì anh ta làm việc cho cậu nên điều đó có thể sẽ làm tổn hại đến công ty của cậu cho dù cậu không liên quan." Sau khi Anderson trình bày chi tiết, Bill xin anh ta đừng công bố câu chuyện gây tổn thất nhiều hơn. "Vì tôi và cha tôi, xin đừng đăng chuyện đó," anh nhớ là đã cầu xin như vậy.

Jack Anderson hiếm khi bỏ qua một câu chuyện mang tầm vóc chính trị như vậy. Anh ta bỏ ra hàng giờ tự vấn, không chỉ cân nhắc tình bạn với gia đình Marriott mà còn xét đến cả lòng kính trọng tính chính trực của Bill. Cuối cùng, bằng vẻ cam chịu, anh gọi cho Bill và hứa không tung quả bom tấn này ra. "Đây là một vụ lớn," Bill nhớ lại. "Tôi biết vụ này thực sự lớn khi Anderson làm như vậy. Chúng tôi không bao giờ quên được lòng tốt đó."

Dù tránh xa chính quyền Nixon, Bill lờ mờ nhận ra sự hỗn loạn qua đôi mắt của người bạn thân Jon Huntsman mà anh quen từ các hoạt động Giáo hội và từ việc Huntsman cưới Karen Haight, em gái người tâm phúc nhất của Bill là Bruce. Khi vụ bê bối Watergate lộ ra, Huntsman tìm cách để khéo léo rút lui êm thấm khỏi Nhà Trắng, nơi anh đang phục vụ với vai trò cố vấn đặc biệt kiêm thư ký nhân sự cho Nixon, chuyển hướng sang xây dựng đế chế kinh doanh cho riêng mình. Bill từng có lần mô tả Huntsman là một người bạn thực thụ, "là người có thể nhờ cậy trong bất cứ tình huống nào. Dù bạn lên voi hay xuống chó, vui hay buồn, anh ấy là người lắng nghe, thấu hiểu và chẳng đòi hỏi phải trả ơn bất cứ điều gì ngoài tình bạn."[11]

Họ cũng là hai người bạn hay trêu chọc lẫn nhau. Mùa hè năm 1972, Huntsman, khi đó mới nghỉ việc ở Nhà Trắng, đi nghỉ cùng gia đình Marriott tại hồ Winnipesaukee. Họ dùng hai xe chở gia đình tới dự một đám rước ngoài trời ở Palmyra, New York. Bill kết hợp chuyến đi với một chặng dừng để kiểm tra khách sạn Rochester Marriott mới xây, và cả hai gia đình rời đi với những giỏ trái cây sau đêm nghỉ đó. Khi hai chiếc xe dừng đèn đỏ ở Bennington, Vermont, Huntsman thò tay ra khỏi cửa sổ và ném một trái đào chín rữa vào kính xe của Bill. Bill phản đòn. "Chúng tôi làm tắc đường mất hai lần đổi đèn bằng trận chiến trái cây dữ dội nhất từng thấy. Hai chiếc xe như bãi chiến trường, và cả thành phố cũng vậy," Bill nhớ lại. "Thật may khi cả hai không bị tống giam!"

Một năm sau, khi vụ bê bối Watergate nổ ra, cả Huntsman và nhà Marriott đều bắt đầu nhận ra mình đã suýt vô tình bị lôi vào mớ rắc rối này như thế nào. Như cáo trạng mà những phụ tá hàng đầu của Nixon đưa ra, J.W., Bill và Jon gặp nhau vào ngày 19 tháng 5

năm 1973, để bàn về các sự kiện tiết lộ. Tất cả mọi người đều có thái độ với vẻ "người tính không bằng trời tính".

Huntsman bí mật kể cho nhà Marriott nghe anh đã suýt bị lôi vào vụ Watergate như thế nào. Không lâu trước khi anh nghỉ việc, Tham mưu trưởng H. R. Haldeman chỉ đạo Jon phải xin bằng được 100.000 đô-la tiền mặt từ sếp cũ của Jon là Dudley Swim để đóng góp vào chiến dịch. Swim và vợ đều là người Twin Falls, Idaho, và bà này đã cải đạo sang Thánh hữu Ngày sau. Gia đình Marriott cũng là bạn thâm giao với gia đình Swim, một phần là do Bill thường xuyên làm ăn với Dudley, lúc đó là chủ tịch hội đồng quản trị Hàng không Quốc gia, một khách hàng của In-Flite.

Haldeman cam kết rằng nếu như gom đủ tiền, Swim sẽ được đưa lên làm đại sứ Australia. Bổ nhiệm đại sứ cho những người đóng góp chính của chiến dịch là việc bình thường của tổng thống, nhưng quyên góp *tiền mặt* thì không. Swim đồng ý đóng góp, nhưng ông ta muốn viết séc. Haldeman không đồng ý, và Swim miễn cưỡng chấp nhận. Jon giải thích với gia đình Marriott rằng phải đến lúc vụ Watergate lộ ra, anh mới thấy việc quyên góp của Swim hẳn là một phần của ngân quỹ bôi trơn bí mật dùng vào các hoạt động bất hợp pháp của chiến dịch.

Trên thực tế, Huntsman đã đặt chỗ trên máy bay để nhận khoản tiền của Swim tại nhà riêng của ông ta ở California. Trước khi máy bay cất cánh một ngày, Dudley Swim đột ngột qua đời vì đau tim. "Cái chết của ông ta đã cứu tôi khỏi việc trở thành kẻ chuyển tiền vô tình của một kế hoạch đóng góp bất hợp pháp," Huntsman kể với nhà Marriott. Cảm giác nôn nao, J.W. lau mồ hôi trán. Tất cả các khoản đóng góp của J.W. cho chiến dịch đều bằng séc, nhưng nếu một phụ tá của Nixon yêu cầu ông đưa tiền mặt thì chắc ông cũng đưa, vì nghĩ rằng đó là một yêu cầu hợp pháp. Nếu làm vậy, tất cả những năm tháng xây dựng danh tiếng của nhà Marriott sẽ tan thành mây khói chỉ trong chớp mắt.[12]

11
Cơn bão hoàn hảo

MỘT DÀN KÈN, một hồi trống và một đám mây 2.000 quả bóng bay tô điểm cho lễ khai trương khách sạn Marriott ở Crystal City, Virginia, vào tháng 1 năm 1970. Đây là khách sạn thứ 13 của Marriott. Ba tháng sau, ba thế hệ nhà Marriott đã sẵn sàng cho lễ cắt băng khánh thành khách sạn số 14, Dulles Airport Marriott ở ngoại ô Washington, D.C. Đội ngũ marketing của Bill thích các lễ khai trương đẹp mắt, mà đôi khi diễn ra không được như ý.

Để phục vụ cho lễ khai trương khách sạn Dulles, một chuyên gia bắn cung đã được thuê để bắn vỡ quả khí cầu lơ lửng trên mặt hồ của khách sạn. Bên trong quả khí cầu là mô hình chiếc chìa khóa để mở cánh cửa trước của khách sạn. Theo dự kiến, quả khí cầu sẽ nổ, chiếc chìa khóa rơi xuống hồ, biểu thị ý nghĩa khách sạn không cần chìa khóa vì không bao giờ đóng cửa. Đây là một màn quảng cáo được lặp lại với nhiều hình thức khác nhau tại các lễ khai trương khác của Marriott, nhưng lần này gió giật với tốc độ hơn 30km/h. Tay cung bắn trượt bốn lần, sau đó một nhân viên khách sạn phải lội xuống nước để làm nổ quả khí cầu. Tiếp đó, ba tay nhảy dù mang theo cờ nhảy ra khỏi máy bay ở độ cao 2.600m. Họ nhắm vào hòn đảo nhỏ ở giữa hồ, nhưng gió đã thổi bay hai người mất tích, còn người thứ ba thì hạ cánh xuống vũng bùn ven hồ.

Gió mạnh là điềm báo về những nhân tố bên ngoài đe dọa nghiêm trọng đến quỹ đạo đi lên của công ty trong thập niên 1970. Chỉ trong vòng vài năm, các cuộc khủng hoảng trong nước và quốc tế – bao gồm chiến tranh, cấm vận dầu lửa, thị trường chứng khoán sụp đổ, lạm phát cao và một tổng thống "ngã ngựa" – đưa cả nước Mỹ vào cuộc suy thoái tồi tệ nhất kể từ sau cuộc Đại suy thoái. Không hề được cảnh báo chút nào về những giông tố sắp tới, Bill Marriott bước vào thập niên mới bằng một kế hoạch kinh doanh

đầy lạc quan nhằm mở rộng và đa dạng hoá công ty.

"Đó là kỷ nguyên của tập đoàn," Bill nhớ lại. "Đó là khi Phố Wall kỳ vọng các công ty phát triển theo những cách khác nhau. Tôi luôn được hỏi: 'Anh sẽ tham gia lĩnh vực mới nào vậy?', 'Việc lớn tiếp theo mà anh sẽ làm là gì?'".

Điều Bill dự định thực hiện trong năm 1970 là tăng nhanh các khách sạn nhượng quyền "Marriott Inn", sẽ sớm rải khắp đất nước. Dù J.W. vẫn cố chấp phản đối nhượng quyền, nhưng lý do căn bản đằng sau Marriott Inn vẫn thuyết phục. Holiday Inn đang làm tốt với một chuỗi nhượng quyền trên toàn quốc, và ngay cả Hilton cũng đang xây dựng "Hilton Inn" tại các địa phương không có khả năng duy trì một khách sạn chính thức. Đây cũng sẽ là cơ hội để Marriott đặt chân vào các thành phố nhỏ hơn.

Gray McCullah được thuê để tìm kiếm khách hàng nhượng quyền. Bus Ryan ở đội marketing nhớ lại ngày McCullah trở lại hội sở với một va-li đầy những tờ séc 15.000 đô-la của những người muốn mua cổ phần Marriott: "Họ là bác sĩ, luật sư – bất cứ ai có 15.000 đô-la và nghĩ đây sẽ là chìa khóa dẫn tới vận hội mới của đời họ, đây cũng là cách Gray bán hàng cho họ." Chỉ sau vài tháng, McCullah đã thu về hơn 500 tờ séc từ các nhà nhượng quyền triển vọng, tổng cộng hơn 7 triệu đô-la.

Thay vì phấn khởi, Bill chột dạ. Những người này là ai? Họ có hình dung tốt về Marriott Inn hay không? Họ có khả năng quản lý cơ sở nhượng quyền hay không? Không một tờ séc nào được quy đổi thành tiền mặt nếu ứng viên chưa được kiểm tra kỹ. Vòng đầu tiên chỉ có khoảng 10 người vượt qua. Một năm tham gia chương trình, hơn 50 đối tác nhượng quyền đạt tiêu chuẩn đã đăng ký, và công ty lên kế hoạch mở Marriott Inn với tốc độ ban đầu là 20 cơ sở mỗi năm.

"Điều mới mẻ" tiếp theo là một vụ đầu tư mạo hiểm vào thị trường "nhà hàng ăn tối đặc sản" thay vì khách sạn. Nhà hàng đầu tiên là Port O'Georgetown tại một cửa hàng cổ xưa có từ năm 1820 ở Washington, D.C. Sau đó là nhà hàng thịt-bò-và-tôm-hùm Joshua Tree ở McLean, Virginia. Vài ngày trước lễ khai trương, Bill ăn tối cùng các thành viên ban quản trị của Marriott để kiểm tra nhân viên và nhà bếp. Nhà tỉ phú tương lai Jon Huntsman, J.W. và Dick ngồi cùng bàn với Bill. Ở đó, họ cho làm mẫu tất cả các món ăn có trong thực đơn. Bữa tối đang diễn ra thì một nữ phục vụ, do căng thẳng, đã làm đổ lọ bơ tan khắp bộ đồ và cà vạt mới của Bill. Huntsman không bao giờ quên phản ứng của Bill. "Anh ấy không

cáu. Anh ấy an ủi cô nhân viên rằng mọi việc vẫn ổn. Thật không thể nào lịch thiệp và quý phái hơn được nữa. Rồi, sau khi Bill dùng khăn ướt lau hết các vết bẩn, chúng tôi lại tiếp tục bữa ăn và quên béng chuyện đó."

Nhà hàng thứ ba là nhà hàng lớn nhất – rộng bằng một sân bóng đá. Trong suốt hai thập kỷ, Cơ quan Đất đai Tái thiết của chính quyền D.C. đã cố gắng làm sống lại bờ phía tây nam dọc kênh Washington của sông Potomac. Nhưng phải đến khi Marriott tới, dự án 25 triệu đôla mới bắt đầu khởi động. Marriott hình dung về một nhà hàng hải sản 900 chỗ ngồi bao quát trọn khung cảnh các công trình tưởng niệm phía thượng nguồn. Công ty mua bản quyền tên tuổi và thực đơn của một nhà hàng hải sản nổi tiếng gần đó, Hogate's, và dỡ luôn. Hogate's mới của Bill lập tức trở nên nổi tiếng hơn cả nhà hàng cũ. Vài tuần sau lễ khai trương, J.W. ghi nhận có "200 người xếp hàng chờ đợi". Hogate's không chỉ là một trong những nhà hàng hải sản rộng nhất nước Mỹ mà còn phát triển thành thứ mà các ấn bản thương mại gọi là nhà hàng số một nước Mỹ về doanh số, hằng năm thu về hơn 6 triệu đô-la.[1]

Vụ đầu tư mạo hiểm tiếp theo của Marriott là một doanh nghiệp nghỉ mát cho thuê mang tên Marriott World Travel. Đây là một doanh nghiệp có vốn đầu tư thấp mà Bill kỳ vọng nhanh chóng mang lại lợi nhuận, và là cửa sổ để gia nhập giới điều hành lữ hành ở nước ngoài. Đến cuối năm hoạt động đầu tiên, Marriott World Travel đã đưa được hơn 10.000 người đến và rời Hy Lạp cũng như quần đảo Caribbean.

Bill vừa bắt đầu khởi động dự án mới thì anh cũng quyết định mua một đoàn tàu du lịch biển. Những người khác về sau đoán rằng Bill chỉ muốn có đoàn tàu của riêng mình, nhưng thực tế không phải vậy. Ngành nghề mới là một kết quả tự nhiên, dù mạo hiểm, của định hướng mà công ty đang theo đuổi. Tuy nhiên, "thời đó Bill vẫn còn khá hào hứng với ý tưởng vận hành tàu du lịch," Harry Vincent nhớ lại. Donna cũng nhận ra một động cơ phụ trong bước đi này của Bill. "Lĩnh vực tàu du lịch biển đang phát triển rất tốt tại thời điểm đó nên Bill, vốn thích tàu thuyền, rất vui vẻ tham gia."

Món mua hời nhất tại thời điểm đó có vẻ là Sun Line trứ danh, với hai con tàu qua lại giữa các hòn đảo ngoài khơi Hy Lạp: tàu *Stella Maris* (Ngôi Sao Biển) và tàu *Stella Oceanis* (Ngôi Sao Đại Dương). Con tàu thứ ba, lớn hơn nhiều, khi đó đang được đóng tên là *Stella Solaris* (Ngôi Sao Mặt Trời), lên lịch hạ thủy vào năm 1973. Holland America Line sở hữu một cổ phần lớn của Sun Line và

đang quan tâm đến việc bán hãng này. Sau đó là nhiều tháng đàm phán quốc tế căng thẳng với người chủ của cả Holland America và Sun Line là Alex Keusseoglou.

J.W. và Allie bay tới Athens để gặp Keusseoglou và kiểm tra tình trạng tàu. J.W. không thích ý tưởng có một đối tác, nhưng Bill lập luận rằng Marriott cần một đối tác hiểu biết vì anh chẳng hiểu gì về lĩnh vực này cả. J.W. và Allie thấy Keusseoglou là một thuyền trưởng quyến rũ người Hy Lạp giống như Aristotle Onassis, nhưng ngay từ đầu Allie đã không tin ông ta. "Ông ta nói quá nhanh," về sau bà nói. Keusseoglou chiêu đãi họ một chuyến du lịch xuyên đêm tới Crete. Lúc quay về Athens, J.W. đồng ý khi Allie tuyên bố: "Đã đến lúc về nhà. Hy Lạp là của người Hy Lạp." J.W. báo với Bill rằng ông cảm thấy không an tâm nếu cứ xúc tiến thương vụ này, dù ông thừa nhận Keusseoglou điều hành rất đỉnh.

Người có công lớn nhất trong vụ mua bán này là luật sư trưởng Sterling Colton, người duy nhất có khả năng đàm phán với Keusseouglou rắn như đinh. Cha của Sterling, Hugh, là đồng sáng lập thời kỳ đầu của Hot Shoppe. Sterling nhanh chóng làm bạn với Bill khi cả hai người cùng đi học ở Đại học Utah, và vẫn giữ liên lạc khi Sterling trở thành ngôi sao của một công ty luật ở Salt Lake City.

Hai năm sau khi trở thành chủ tịch của Hot Shoppe, Bill đề nghị Sterling đưa cả gia đình Colton rời Salt Lake tới làm việc cho mình. Sterling không hề do dự. Sau khi Sterling dành hai năm với vai trò phụ tá luật sư trưởng, năm 1970, Bill đưa anh lên vị trí pháp lý cao nhất của công ty, và để anh lãnh đạo đội ngũ pháp lý ngày càng phát triển của công ty với sự xuất sắc rất được khen ngợi trong suốt 25 năm tiếp theo. Tại Marriott, Bill chưa bao giờ có một người bạn, người cố vấn chất lượng, điềm đạm, kiên định hơn Sterling Colton.

Diễn ra chỉ vài tháng sau khi Sterling được bổ nhiệm vị trí luật sư trưởng, có vẻ như thương vụ Sun Line là một cuộc thử lửa khó nhằn. Đây là "một trong những vấn đề phức tạp nhất về pháp lý, tài chính, thuế má và kế toán mà Marriott từng gặp phải," Colton đồng thời ghi chú trong bản tin công ty. Hai con tàu đầu tiên vốn thuộc quyền sở hữu của một công ty Liberia và hai công ty Hy Lạp. Bây giờ, chúng lại thuộc quyền sở hữu của Holland America Line, một công ty Hà Lan, và Keusseoglou, một công dân Hy Lạp.

Chuyện trở nên rắc rối khi Marriott tuân thủ luật pháp của Hợp

chủng quốc Hoa Kỳ, có nghĩa là việc thu nhận phải được tiến hành qua một công ty con mới mở ở Bermuda để hợp đồng thuộc quyền phân xử của luật pháp nước Anh. Do việc đầu tư được tiến hành ở nước ngoài, nó bị giới hạn bởi các quy chế đầu tư nước ngoài của Phòng Đầu tư Trực tiếp Nước ngoài. Điều này cũng xảy ra vào thời điểm thị trường tiền tệ quốc tế rơi vào giai đoạn rối loạn mạnh. Trên thực tế, những hợp đồng cuối cùng được thực thi hai ngày sau khi công bố thêm một lệnh phá giá đồng đô-la.

Ngay trước khi chốt hợp đồng, các loại giấy tờ kinh doanh, quy chế, hợp đồng, chính sách bảo hiểm và nhiều tài liệu khác đều được tập hợp lại. Bản thân việc chốt hợp đồng được diễn ra tại văn phòng Ngân hàng Handelsfinanz, Zurich, Thuỵ Sĩ. "Việc chuyển giao cuối cùng diễn ra êm đẹp là bằng chứng cho thấy kỹ năng của tất cả những người liên quan, đặc biệt là Sterling Colton," bản tin Marriott kết luận.[2]

Thứ còn thiếu từ bản báo cáo công khai kia là một sự kiện chưa từng có tiền lệ diễn ra ngay sau cánh cửa đóng kín của buổi họp ban quản trị cuối cùng liên quan đến thương vụ này. J.W. cuối cùng cũng chấp nhận vụ đầu tư mạo hiểm, nhưng khi bỏ phiếu thì Allie nói không. J.W. nhìn bà bằng ánh mắt bất ngờ và nói: "Allie, trước giờ chưa bao giờ bà bỏ phiếu chống lại tôi. Tại sao bà lại nói không?". Bà đáp: "Tôi không thích tàu thuyền." Harry Vincent có mặt ở đó và có giả thuyết riêng của mình: "Vấn đề không chỉ đơn giản là không thích tàu thuyền. Với kiểu phụ nữ như bà ấy thì nói thế đã là nhiều. Bà ấy muốn nói rằng: 'Tôi không tin gã Keusseoglou này.'"

Bill cho rằng hành động của mẹ dựa trên trực giác nhiều hơn là phân tích kinh doanh, và ngay khi Sun Line thuộc quyền sở hữu của Marriott, dường như mối lo ngại của bà đã được hoá giải. Trong 18 tháng đầu tiên, lợi nhuận của Sun Line đổ về và đoàn tàu của Bill có vẻ xuôi chèo mát mái.

Tháng 2 năm 1971, tạp chí *Forbes* đăng một câu chuyện trang bìa về Bill, mô tả quỹ đạo của công ty từ một quầy bia rẻ đến tập đoàn hùng mạnh, với hầu hết tăng trưởng đạt được do thế hệ thứ hai. Chỉ trong "sáu năm kể từ khi Bill nắm quyền, Marriott đã tăng gần bốn lần về quy mô và đạt mức doanh thu 315 triệu đô-la trong năm tài khóa gần nhất". Đồng thời, với chương trình chia sẻ lợi nhuận độc đáo của công ty, việc Bill chèo lái con thuyền doanh nghiệp đã nâng đỡ cho nhân viên của anh trong cơn biến động. Sau 30 năm cống hiến với công việc, một người rửa bát với mức lương 3 đô-la một giờ đã có thể nghỉ hưu với khoản 577.000 đô-la.

Một quản trị viên sau 30 năm làm việc đã nghỉ hưu với khoảng 2 triệu đô-la. "Chúng tôi có ít nhất cả chục triệu phú nghỉ hưu từ công ty này," Bill nói với *Forbes* – và con số đó không bao gồm ba ông chú của anh, nghỉ hưu với một gia tài kha khá.[3]

Dù chưa sẵn sàng rút lui hoàn toàn, J.W. bước sang tuổi 71 vào tháng 9 và "trầm cảm do tuổi tác", theo lời Allie. Hai tuần sau đó, một sự cố trên tàu *U.S.S John F. Kennedy* đã nhấn mạnh thêm điều đó. Là một đại diện của Giáo hội, J.W. được cha tuyên úy hải quân mời tham dự buổi gặp gỡ nhóm tuyên úy trên tàu sân bay này. "Tôi bước lên khoảng 10 đợt cầu thang tới buồng chỉ huy để xem diễn tập [thì] bị mệt. Sĩ quan quân y nghĩ tôi lại bị đau tim, vì vậy họ cho tôi lên trực thăng và đưa tôi tới Bệnh viện Hải quân Portsmouth, nơi có ít nhất 10 bác sĩ cấp cứu cho tôi," ông viết trong báo cáo gửi lãnh đạo Giáo hội.[4] Các bác sĩ hải quân không phát hiện điều gì nghiêm trọng hơn sự gắng sức quá mức.

Dù 1971 là một năm tương đối êm đềm giữa Bill với cha, năm 1972 lại khá u ám với những xung đột gay gắt thường xuyên xảy ra. Vào dịp năm mới, Allie ghi nhận rằng hai người "có một buổi họp – một tiếng – sau đó cả hai đều mệt mỏi". Hai tuần sau, bà tới họp ban quản trị chỉ để phát hiện ra rằng buổi họp sắp tới là một trải nghiệm đấu đá, kéo dài lê thê của chồng và con trai bà. "Một kỳ họp bão tố," bà ghi nhận. "Quá giờ hơn một tiếng – [J.W.] và Billy bất hòa – trông cả hai đều kinh khủng khi buổi họp ban bắt đầu – Billy run lên bần bật – [J.W.] mặt mũi đỏ bừng. Thật vô cùng tồi tệ khi họ khiến cho nhau trở nên giận dữ như vậy."[5]

J.W. biết ông đang khiến con trai nổi điên, nhưng ông không kiềm chế được. Trong một bài phát biểu trước các giám đốc của Marriott ngày 17 tháng 1, ông nói: "Tôi ước mình đã sinh ra dưới một chòm sao khác chứ không phải Xử Nữ, làm người ta thích trật tự và cầu kỳ. Vợ tôi bảo tôi khiến bản thân cũng như mọi người đều khổ sở. Thời tôi còn trẻ, cha tôi điểm gì cũng tốt, trừ ngăn nắp. Ông để cho gà chạy khắp nhà; tôi phải lấy chổi đuổi chúng đi. Quần áo bẩn chất đống trên cầu thang, và đây là một trong những lý do khiến nhà chúng tôi bị cháy rụi và suốt sáu tháng trời phải ngủ trong lều bạt, nhà kho và ở nhờ hàng xóm. Tôi lớn lên trong một môi trường không hề biết đến sự ngăn nắp, nên rất khao khát một cuộc sống như vậy."[6]

Không chỉ nỗi ám ảnh đối với sự sạch sẽ và hoàn hảo, mà cả niềm khao khát giữ cho công việc được gọn gàng và ngăn nắp đã ngăn cách J.W. với con trai. Việc mở rộng và đa dạng hoá đến mức chóng mặt của Bill khiến J.W. cảm thấy lo lắng. Ông bắt đầu thấy mình

trở nên lỗi thời. Tờ *Los Angeles Times* mô tả triều đại ấn tượng của Bill với tư cách là chủ tịch công ty, trong khi lại đánh giá thấp vai trò sáng lập của cha anh. Dù J.W. đã viết cho Bill một ghi chú bổ sung cho bài báo này, nhưng ông lại nhận được cái kết khá đắng. "Chúc mừng – cứ tiếp tục nhé, [nhưng] nó khiến cho 'ông già' trông giống như một kẻ ít giá trị."[7]

Tháng 3, Bill mở khách sạn St. Louis Marriott, sau đó là New Orleans Marriott. Mùa hè năm đó anh đã có một quãng thời gian nghỉ ngơi tại hồ Winnipesaukee, nơi gia đình Marriott đón tiếp chàng trai 25 tuổi Mitt Romney, cô vợ Ann cùng hai cậu nhóc. Mitt đang trên đường tới Boston để học năm cuối tại Harvard. Gai đình Marriott ấn tượng với Mitt và gia đình cậu ta, còn nhà Romney thì mê mẩn khu hồ. Nhiều năm sau, họ xây nhà ở đó, và giống như cha mình, Mitt tuyên bố chạy đua trở thành tổng thống từ khu hồ này.

Tháng 8, gia đình Marriott tới Miami dự Hội nghị Quốc gia đảng Cộng hòa, nơi Allie đang giữ vai trò thủ quỹ cho hội nghị lần thứ ba và cũng là lần cuối cùng. Hội nghị đề cử Tổng thống Nixon với tư cách là ứng viên của đảng. Nơi đây cũng xảy ra khoảnh khắc đáng sợ đối với Allie khiến bà xuất hiện trên trang nhất tờ *Washington Post*. Khi bà cùng mọi người tới khách sạn Fontainebleau dự dạ tiệc gây quỹ, họ đối mặt với mấy trăm người biểu tình đang la hét tại cửa khách sạn. "Họ cứ hét lên với tôi: 'Đuổi bọn nhà giàu đi! Đuổi bọn nhà giàu đi!'. Tôi nghĩ họ chuẩn bị túm lấy túi xách của tôi đến nơi," bà nhớ lại. Tuy nhiên, không phải là người dễ bị khuất phục, bà chạy tới góc khách sạn nơi có những chiếc xe tải làm tin của đài truyền hình đang đỗ sau hàng rào cao gần 2m. Một phóng viên lịch sự đưa cho bà cái hộp. Bà đứng lên đó, vén bộ váy dạ tiệc lên và khéo léo trèo qua hàng rào an toàn. Vẫn còn run rẩy thấy rõ khi nhắc tới chuyện này với phóng viên tờ *Post* tại đêm hội, bà nói thêm: 'Đời tôi chưa bao giờ thấy sợ như thế."[8]

Tháng 11, giây phút trọng đại nhất từ trước tới thời điểm đó trong sự nghiệp của Bill bị người cha hủy hoại. J.W. đang dưỡng thương sau khi bị tai nạn xe motor chạy ray bên hồ. Bên cạnh nỗi đau cơ thể là sự mong manh về mặt cảm xúc mà ông cảm nhận được khi các thành viên ban quản trị thúc ép thay đổi điều lệ doanh nghiệp để Bill được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc điều hành mới. Chuyện càng thêm tồi tệ khi *Newsweek* đăng một câu chuyện giảm thiểu đóng góp của J.W.: "Bill Marriott, Jr., đã đưa công ty ở Washington theo một hướng khác biệt rõ ràng với những gì cha anh hình dung. [Anh] đã biến một chuỗi 45 nhà hàng và bốn khách sạn 45

tuổi thành công khiêm tốn thành một gã khổng lồ quốc tế trong ngành thực phẩm và khách sạn cạnh tranh ác liệt."[9]

Ngày 20 tháng 11, trước hôm diễn ra cuộc họp cổ đông thường niên để bổ nhiệm Bill vào vị trí giám đốc điều hành, một tranh cãi nhỏ với cha nhanh chóng leo thang thành cuộc cãi lộn tồi tệ nhất từ trước tới nay giữa hai người. Theo nhật ký của J.W.: "Tôi phê bình một vài người của Bill. Nó nổi khùng lên… và hủy cuộc họp nhân viên rồi về nhà. Tôi không nên chỉ trích cách làm của thằng bé nữa. Một tình huống kinh khủng giữa hai cha con."[10]

Bill giận dữ tới mức, lần đầu tiên và duy nhất, anh bỏ xe lại trụ sở River Road rồi đi bộ về nhà, hi vọng sẽ nguôi giận. Nhưng không được. Donna sốc với vẻ ngoài của chồng mình. "Trước đây đã có những lần kinh khủng – thực sự là kinh khủng – và đây là lần đỉnh điểm. Cha anh ấy đã làm khổ anh ấy tới mức tôi nghĩ thậm chí anh ấy đã khóc khi đi bộ về nhà. Anh ấy rất, rất giận và nói mình không thể chịu đựng được nữa. Anh ấy phải rời bỏ công ty."

Donna gọi điện cho Harry Vincent, sau đó anh này gọi cho Bill. "Tôi không thể chịu đựng thêm nữa," Bill kiên quyết bảo với Vincent. Anh đã cân nhắc các lựa chọn và nghĩ đến viễn cảnh thật tuyệt vời khi bắt đầu một công việc tốt hơn với ít điều bực mình hơn. Vì sức khỏe của chính bản thân và của cha anh, có vẻ như đã đến lúc phải cắt đứt mối dây phụ thuộc. Vincent nhận thấy đây không phải là hờn dỗi vặt mà là một cảm xúc chân thực đến nỗi có thể khiến Bill nghỉ việc ngay hôm sau, vì vậy anh huy động sự nỗ lực của tất cả mọi người. Tập đoàn Marriott không thể thành công khi không có Bill dẫn dắt.

Vincent đề nghị Bill gặp mình tại câu lạc bộ Metropolitan để thảo luận trực tiếp. Anh tập hợp các thành viên khác của ban quản trị, và họ thuyết phục Bill dự xong buổi thăng chức ngày hôm sau. Nếu J.W. không chịu thay đổi, lúc đó Bill có thể nghỉ. Sau đó hai thành viên ban quản trị gọi cho J.W. và bảo ông hãy rút lui. "Bill sẽ nhận chức dù ông muốn hay không. Vì vậy hãy bình tĩnh lùi lại," một người nói. J.W. không ngốc, và đọc được hàm ý bên trong, ông biết ban quản trị có thể sẽ đồng lòng bỏ phiếu để loại ông nếu như ông không cư xử đúng với con trai.

"Ngày hôm sau, cha Bill ngọt như mía lùi," Vincent nhớ lại. 1.200 cổ đông của Marriott tề tựu đông đủ để dự buổi họp thường niên, và J.W. không ngớt lời tán tụng con trai. Bill đáp lại rằng anh "tự hào được làm con trai của ngài Marriott" và dẫn dắt các cổ đông bày tỏ lòng tôn kính đối với J.W. và Allie. Các cổ đông tán thành

việc bổ nhiệm Bill.

Giờ thì Bill chỉ việc tiến lên – một việc vốn không chắc chắn. Chỉ trong vòng vài tuần, thị trường chứng khoán sụp đổ và đẩy nước Mỹ vào một cuộc suy thoái sâu với tâm điểm là cơn hỗn độn chính trị vô cùng lớn.

Thập kỷ 1960 là một thời kỳ nước Mỹ thịnh vượng mạnh mẽ trên hầu như mọi phương diện, bao gồm tổng sản phẩm quốc nội gia tăng, tỉ lệ thất nghiệp giảm và thị trường chứng khoán bùng nổ. Những năm đầu thập niên 1970 chứng kiến vài cơn nấc nụt trong thị trường chứng khoán, nhưng thị trường vẫn đi lên cho đến khi Chỉ số trung bình Công nghiệp Dow Jones lần đầu tiên tăng vọt quá 1.000 trong tuần sau khi Nixon tái đắc cử. Vào ngày 11 tháng 1 năm 1973, thị trường lộn nhào xuống. Do đợt sụt giảm đầu tiên chẳng có gì liên quan đến vụ sụp đổ trong một ngày dẫn tới Đại suy thoái nên dấu hiệu cảnh báo rất ít. Không nhận ra cơn bão đã hình thành ở phía chân trời, Bill vẫn tiến hành công việc như thường lệ.

Trung tâm Marriott tại Đại học Brigham Young.

Trước đó, J.W. miễn cưỡng nhận công việc chủ trì lễ nhậm chức lần thứ hai của Nixon. Lễ nhậm chức trị giá 4 triệu đô-la thành công và một lần nữa kết thúc bằng sự tăng vọt về mặt ngân sách. Đáng nhớ nhất với J.W. là việc phục vụ của giáo hội đối với Nhà Trắng trước lễ nhậm chức, bao gồm 30 thành viên của Ca đoàn Thánh lễ Mặc Môn bay tới để chơi nhạc. Nixon và mọi người tham dự đứng dậy khi ca đoàn hát lời tụng ca đặc thù của mình, "Lời tụng ca Chiến trận của đảng Cộng hòa". "Tôi nghĩ là không một khán giả nào lại không rơi lệ," J.W. nhớ lại.

Hai tuần sau, ký ức tự hào đó vẫn dạt dào trong J.W. khi Allie, Bill

và Donna cùng ông đi hiến tặng nhà thi đấu bóng rổ và tổ chức sự kiện đồ sộ mới xây của Đại học Brigham Young, "Trung tâm Hoạt động Marriott". Năm 1969, cựu thành viên ban quản trị Hot Shoppe và lúc đó đang là phó chủ tịch hội đồng quản trị BYU Ben Lewis đã tới gặp J.W. để xin tiền xây một nhà thi đấu thể thao mới. Trường học của J.W., Đại học Utah, vừa lấy tên ông đặt cho thư viện mới của họ, một phần là vì ông mới tặng cho họ 1 triệu đô-la để xây dựng. Lewis kích người bạn cũ: "Lẽ nào ông lại không cho trường đại học của Giáo hội?".

"Vậy ông thấy thế nào nếu tôi gửi cho ông tờ séc 100.000 đô-la?"

Lewis trả lời: "Tôi sẽ thích hơn nhiều nếu gấp 10 lần số đó."

J.W. phá lên cười, rồi tờ séc 1 triệu đô-la nhanh chóng được gửi qua bưu điện.

Trong bài phát biểu hiến tặng, J.W. nói: "Tôi chắc là tất cả mọi người ở đây đều biết hình ảnh tốt đẹp quan trọng tới mức nào. Dân kinh doanh bỏ ra hàng triệu đô-la để xây dựng hình ảnh; các tổ chức từ thiện cũng nỗ lực hết sức để làm điều tương tự, và mỗi cá nhân chúng ta đều coi đây là công việc cả đời." Rồi, trở nên xúc động, ông nói về một tương lai khi con cháu ông chắc chắn sẽ theo học tại mái trường này. "Tôi muốn bảo chúng hãy nhớ rằng trách nhiệm của toàn bộ gia đình chúng ta là thấy tên tuổi của chúng đáng giá hơn một tấm biển ghi danh trên công trình này."[11]

Giá trị của danh tiếng cũng nằm trong suy nghĩ của Bill khi những cuộc điều tra do báo chí và các ủy ban Quốc hội được tiến hành nhằm lôi Marriott vào vũng xoáy bê bối bắt nguồn từ một vụ trộm hồi tháng 6 năm trước tại văn phòng của đảng Dân chủ Quốc gia tại khu phức hợp khách sạn Watergate.

Dù nhà Marriott không bao giờ làm điều gì bất chính hay bất hợp pháp, một số cổ đông vẫn lo ngại về bất cứ mối quan hệ nào của Marriott với chính quyền Nixon. Trong suốt cuộc họp cổ đông thường niên tháng 11 năm 1972, Bill bị hỏi dồn dập về việc Marriott có khả năng liên quan tới vụ bê bối Watergate hay không, bao gồm cả những câu hỏi về Don Nixon. Bill lái họ theo hướng khác, nhưng sau đó anh hẹn gặp Don tại nhà riêng ở California, và dự định sẽ cho anh ta nghỉ.

Thậm chí trước khi Bill lên máy bay, Don còn gọi điện cho anh trai mình. Thư ký của Nixon là Rose Mary Woods gọi cho J.W., nhờ ông giữ lấy công việc cho Don. "Rose Mary nói rằng tổng thống sẽ rất

cảm kích nếu như chúng tôi giữ Don lại cho đến khi ông ấy bình phục [về sức khỏe], J.W. viết.[12] Hai cha con thảo luận và miễn cưỡng chấp thuận cho Don thêm một năm. Một tháng sau, J.W. liệt kê một loạt những việc Don đã làm được và không làm được cho công ty. Ông nhận ra rằng khi đang suy thoái, họ không thể lo nổi cho một người không lo nổi cho bản thân, vì vậy vài tuần sau đó, ông đồng ý cho Bill báo với Don về một gói "hưu non". Lần này, không có cuộc điện thoại nào từ phía Nhà Trắng.

Nhìn chung, đối với Bill, mối liên hệ giữa Marriott với chính quyền Nixon không đáng lo ngại mấy so với nền kinh tế sụp đổ, vốn cũng là do sự quản lý yếu kém của Nhà Trắng. Ngày 19 tháng 11 năm 1973, thị trường chứng khoán tụt xuống mức thấp nhất trong vòng 19 năm. Cổ phiếu của Marriott trong năm đó giảm từ 41 đô-la xuống còn 21,50 đô-la. Ngày hôm sau, tại cuộc họp thường niên của công ty, Bill cố gắng hết sức để trấn an các cổ đông đang lo lắng, đặc biệt là về vấn đề thiếu năng lượng. Anh giao cho mỗi bộ phận một người thực hiện cắt giảm 20% cho năng lượng. Nhiều nhà hàng của công ty đặt tại các khu vực có phần lớn khách hàng ở trong bán kính 3-5 km, vì vậy "tôi kỳ vọng là doanh số không sụt giảm," Bill nói tại cuộc họp cổ đông. Đối với mảng khách sạn và thực phẩm cho hàng không, Bill dự đoán: "Khi [nguồn cung] dầu sụt giảm, người ta sẽ lái xe ít hơn, bay nhiều hơn và ở tại khách sạn của chúng ta." Tinh thần lạc quan của anh sẽ sớm được kiểm chứng.

Mười ngày sau, cổ phiếu Marriott sụt xuống mức 16 đô-la một cổ phiếu. "Có thể chúng ta sẽ bị suy thoái do thiếu năng lượng," J.W. lo sợ viết trong nhật ký. Các trạm xăng dầu tình nguyện đóng cửa vào ngày Chủ nhật, làm giảm mất một phần mười lượt khách của các nhà hàng Marriott quanh đó. Nhiều bang áp đặt chế độ phân phối xăng. Một đạo luật liên bang được thông qua, hạn chế tốc độ tối đa 90km/ giờ trên khắp toàn quốc. Chính quyền bang yêu cầu công dân không chăng đèn lên cây thông Giáng sinh.

Cuộc khủng hoảng năng lượng và vụ bê bối Watergate của Nixon tiếp tục kéo lê sang năm 1974. Bill triển khai chính sách hoãn nợ 90 ngày đối với những công trình mới xây và chấp nhận các biện pháp thắt lưng buộc bụng. Hơn 500 việc làm – bao gồm cả công việc của Donald Nixon – bị xóa bỏ trong vòng hai tháng. Cả các nhà hàng tại trạm dừng cao tốc lẫn các con tàu du lịch Sun Line đều chìm sâu trong nợ nần. Sau đó, vào tháng 7, Thổ Nhĩ Kỳ xâm lược Cyprus và bắt đầu gây chiến với Hy Lạp. Toàn bộ tàu du lịch của Hy Lạp đều được lệnh phải trở về cảng để phục vụ công việc chở quân. "Đối tác Hy Lạp thông báo với tàu của chúng tôi bằng

radio rằng hãy ở trên biển thêm vài ba ngày nữa và cứ đi lòng vòng cho đến khi chiến tranh qua đi," Bill nhớ lại. "Ông ấy nghĩ chiến tranh sẽ không kéo dài được lâu, và đúng là nó chỉ kéo dài một tuần – nhưng như thế là đủ lâu để chúng tôi mất hết mọi công việc kinh doanh." Trong tuần đầu tiên của cuộc xâm lược, đã có 1.000 lượt hủy tàu Sun Line, khởi đầu cho vụ thua lỗ lên tới hàng triệu đô-la của Sun Line.

Khi tổng thống Nixon từ chức vào tháng 8 năm 1974, mối lo số một của nước Mỹ trở thành lạm phát. Tân tổng thống Gerald Ford cảnh báo nếu giá dầu tiếp tục leo thang, sẽ có một đợt suy thoái nữa trên phạm vi toàn cầu. Đến ngày Quốc tế Lao động, Bill bắt đầu cảm thấy nếu cuộc suy thoái kéo dài thêm một năm, công ty có thể sẽ không trụ nổi.

Sau hai năm xuống dốc, thị trường chứng khoán cuối cùng cũng chạm đáy vào ngày 6 tháng 12, mất một nửa giá trị. Tuy nhiên, cổ phiếu của Marriott vẫn chưa xuống tới điểm thấp nhất cho tới thời điểm hai ngày trước Giáng sinh, chạm mức 6,25 đô-la một cổ phiếu. Từ trước tới nay, công ty vẫn luôn công bố doanh thu năm tài khóa gia tăng bằng hai con số, nhưng ảnh hưởng tích lũy của năm 1973 và 1974 đã buộc Bill phải báo cáo trong năm tài khóa 1975 rằng lần đầu tiên trong lịch sử nửa thế kỷ của Marriott, doanh số công ty sụt giảm tới hai con số (12%). Đợt suy thoái này khiến nhiều công ty phải sụp đổ, và thậm chí những công ty hàng đầu còn tuyên bố mức thiệt hại nhiều hơn Marriott. Mặt tốt là Bill đã học được những bài học vô giá để chèo lái công ty qua những cơn bão kinh tế trong tương lai.

12
Giám trợ hai thế kỷ

KHI MARRIOTT tuyên bố chuẩn bị xây khách sạn hàng không lớn nhất nước Mỹ ở Los Angeles, vùng duyên hải phía Tây gần như không động tĩnh gì, do cái tên Marriott vẫn còn chưa quen thuộc ở đây. Công ty vẫn đang kinh doanh nhà hàng ở Nam California bảy năm nay, nhưng dưới cái tên Big Boy. Lần đầu tiên tờ *Los Angeles Times* viết một câu chuyện về lịch sử phát triển của khách sạn, họ đã ghi sai tên công ty trên dòng tiêu đề và khắp cả bài là "Marriot", chỉ có một chữ "t".[1] Dân California thời đó phát âm cái tên thành Ma-ra-ti là điều hết sức bình thường, "như kiểu chúng tôi là một công ty thực phẩm Italia vậy," một quản trị viên nhớ lại. Tờ *Daily Breeze* ở Torrance, California, viết vào mùa xuân 1973: "Cái tên Marriott không được nhanh chóng nhận biết ở đây. Nhưng nó sẽ sớm được người ta biết đến, khi khách sạn mới của Marriott khai trương vào tháng 9."[2]

Việc xây dựng khách sạn Marriott trị giá 24 triệu đô-la ở Los Angeles hoàn thành trước tiến độ. Với 1.020 phòng, khách sạn 18 tầng này là khách sạn lớn nhất Bill từng xây. Rất ít tòa nhà ở Nam California có thể sánh được với nó về mặt tiện nghi, bao gồm 150 phòng họp và phòng tiệc, có sức chứa từ 10 tới 2.000 người. Toàn bộ không gian hội họp rộng 13.000m^2, và đôi khi các quản trị viên của Marriott thỉnh thoảng vẫn gọi đây là "hội trường có khách sạn ở trên đầu".

Debbie và Bill chào đón Glenn Ford tại lễ khai trương khách sạn Los Angeles Marriott.

Liếc qua bản danh sách công việc dày 150 trang mà Tổng giám đốc Jerry Best mang theo trong những ngày trước khi khai trương, ta có thể thấy khai trương một khách sạn như vậy là công việc lớn và quan trọng tới mức nào. Chẳng hạn, về phương diện cung ứng, Best cần 11.716 món đồ vải cho nhân viên, 1.000 túi cát cho gạt tàn thuốc lá, 60.000 que khuấy cocktail Marriott, 400 tấm bảng gỗ tếch làm sàn khiêu vũ, 1.075 bản mỗi loại cho Kinh thánh Gideon và Sách Mặc Môn (thứ mà Bill luôn đặt trong mỗi phòng khách của Marriott), 20.000 găng đánh giày, 930 bộ vỉ đập ruồi, và 25 dùi chọc đá lạnh.[3]

Chiều hôm khai trương, Bill đã có một khoảng thời gian không thể quên với cô con gái 16 tuổi Debbie, là người luôn sát cánh bên anh ở Los Angeles. Bill đưa cô bé tới phòng khiêu vũ cho trẻ em, nơi anh và Debbie là số ít những người được phép xem một trong những nhân vật nổi tiếng nhất thế giới làm việc. Khách sạn đã sắp xếp một võ đài cho Muhammad Ali trước khi anh ta tái đấu với Ken Norton sau đó bốn ngày tại Inglewood, cách khách sạn khoảng 3 km. Con người mà Bill và Debbie nhìn thấy giữa võ đài được thiết kế đặc biệt cho khách sạn Los Angeles Marriott đã sẵn sàng để giành chiến thắng, như thường lệ. “Tôi sẽ không bao giờ

quên việc được ở bên cha và xem Muhammad Ali tập luyện trong hội trường đó để chuẩn bị cho một trong những trận đấu lớn của mình," Debbie nói. "Điều này thật tuyệt!"[4]

"Dạ tiệc Khiêu vũ Tổng thống" đầy những ngôi sao dành cho lễ khai trương gồm có MC Bob Hope, Glenn Ford, Pat Boone, Roy Rogers, Nancy Reagan, Zsa Zsa Gabor, phi hành gia Buzz Aldrin, và đáng nhớ là John Wayne. Bill nhớ lại: "Anh ấy là người rất cao lớn và kiệm lời, nhưng anh ấy cho tôi biết đích xác mình muốn gì – một ly rượu – khi anh ấy nói: 'Tôi hiểu là rượu rất hiếm tại các bữa tiệc của người Mặc Môn.'"

Debbie có mặt ở đó cùng cha mình tổ chức bữa tiệc do Donna đang ở nhà vì mang bầu tám tháng. Không ai ngạc nhiên hơn Bill và Donna khi cô có bầu sau khi sinh John được 12 tháng. David Sheets Marriott ra đời vào ngày 1 tháng 10 năm 1973. Việc cậu ra đời đánh dấu một năm cuồng loạn đối với Marriott, bao gồm một ngày tháng 5 khi Bill động thổ ba khách sạn ở ba bang khác nhau. Bộ ba sự kiện này được gọi một cách cầu kỳ là "Đại khởi công trên trời" vì được thực hiện trên không trung. Ngày hôm đó bắt đầu ở thành phố Kansas, Missouri, khi một chiếc phản lực được thuê để đón các công chức dân sự và báo chí bay tới địa điểm khách sạn. Từ trên máy bay, Bill nhấn nút, và bom khói rơi xuống công trường khách sạn, biểu thị ý nghĩa động thổ. Hoạt động này được lặp lại cho các khách sạn ở Denver và Newport Beach, California.

Bốn khách sạn – Los Angeles, Kansas City, Denver và Newport Beach – đều được lên kế hoạch và cấp vốn từ trước đợt suy thoái. Ngay khi nhận ra những thách thức kinh tế sắp đến, Bill thay đổi chiến lược doanh nghiệp. Anh báo động cho ban quản trị rằng chiến lược mới của Marriott là chỉ sở hữu 25% khách sạn mang tên Marriott. 75% còn lại sẽ do người khác xây dựng và sở hữu, nhưng mang tên và chịu sự quản lý của Marriott. Đây là một thay đổi lớn, có thể đồng nghĩa với việc ít lợi nhuận ở mảng khách sạn, nhưng giải phóng được nhiều vốn.

Trước sự hoang mang của J.W., một phần khác trong chính sách thắt lưng buộc bụng doanh nghiệp của Bill là bán đứt những nhà hàng Hot Shoppe không hiệu quả. Đến năm 1973, số lượng nhà hàng từ 40 thời đỉnh cao xuống còn 25. J.W. phản đối từng thương vụ. "Với ông ấy, điều này giống như bán con vậy," Bill nói. Vì vậy, đó là một ngày rất, rất buồn của năm 1974 đối với J.W. khi ban quản trị bỏ phiếu cho Bill bán đi "đứa con yêu thích" của ông, Connecticut Avenue Hot Shoppe.

Nhà hàng Số 5 từng là con gà đẻ trứng vàng cho công ty kể từ ngày khai trương vào năm 1930. Tầng hầm từng là siêu thị đầu tiên của công ty, và nó đã trở thành địa điểm đặc trưng cho công ty, nơi những người nổi tiếng và các nhân vật vai vế chính trị lui tới. Thậm chí đa cảm hơn, đây còn là địa điểm trong thời đại nhạc Swing để hàng nghìn chàng trai cưa cẩm các cô gái về làm vợ. Nhưng đến năm 1974, khu vực này ngập tràn tội phạm, khiến lợi nhuận sụt giảm hẳn. Mảnh đất này còn giá trị hơn các khoản lợi nhuận hằng năm đang giảm dần của nhà hàng, vì vậy Bill bán cho Ngân hàng Quốc gia Washington để họ xây trụ sở mới.[5]

Khi giấy tờ sắp sửa được ký, các luật sư bên phía ngân hàng nói rằng có vẻ như một công trình thoát nước phụ đã không được trả tiền trước cho 35 năm nên không thể xúc tiến thương vụ này. Khi đại diện của Marriott gọi cho Allie, bà khẳng định rằng khoản tiền này đã được thanh toán vì chính bà là người viết séc. Trong chưa đầy một giờ, bà tìm thấy tấm séc đã hủy trong một cái hộp trên gác xép, và thương vụ được chốt. "Tôi đi tìm tấm séc cho Connecticut Avenue khắp nơi," hôm đó Allie viết. Bà "lột hết tấm ván dưới bàn làm việc (của J.W.) và bị bong gân mắt cá," nhưng đã tìm được bằng chứng cần thiết, khiến bà vừa hân hoan vừa buồn. "Chúng tôi xây nó từ năm 1930. Tạm biệt, #5…"[6]

Marriott cũng bán hoặc cải tạo các dự án không sinh lời khác. Công ty cố gắng bán lợi tức của mình đối với các con tàu du lịch sau chiến tranh Cyprus, nhưng không có ai mua. Các nhà hàng ăn nhanh Jr. Hot Shoppe cũng không còn được ưa chuộng nữa, vì vậy công ty đã bán vài địa điểm và cải tạo những nơi khác thành nhà hàng Roy Rogers. Biện pháp sáng tạo nhất là chuyển đổi các nhà trọ Camelback Inn sang chế độ quản lý chung phân chia sử dụng theo thời gian, với giá bán từ 42.000 đến 300.000 đô-la một địa điểm. Sau đó, Marriott áp dụng biện pháp tương tự với Essex House ở thành phố New York.

Với chiến lược quản lý khách sạn kiểu mới, Bill nỗ lực phối hợp tìm kiếm các vị trí chính yếu ở nước ngoài. Trung Đông là những cơ hội gần nhất. Ở Cairo, Bill chốt thỏa thuận với chính phủ Ai Cập để quản lý một khách sạn do Marriott thiết kế, Ai Cập rót vốn, bên cạnh một cung điện cũ. Ở Tehran, anh ký hợp đồng thiết kế và quản lý một khách sạn do Quỹ Pahlavi của Vua Iran xây dựng. Ở Jordan, Bill nhận thấy các công chức du lịch rất hào hứng với viễn cảnh về một khách sạn Marriott ở Amman, một phần là do mối quan hệ giữa Mỹ và Jordan đã ấm lên dưới thời chính quyền Ford. Vua Hussein được vinh danh tại Dạ tiệc Quốc gia đầu tiên mà Tổng thống Ford bố trí, trong đó J.W. và Allie cũng là khách mời dự

tiệc, tổ chức chỉ một tuần sau khi Ford nhậm chức tổng thống.

Một đất nước mà Bill quyết định sẽ không quản lý khách sạn vì đã nhìn thấy trước tương lai là Liên Xô, khi anh có cơ hội thăm dò đầu tiên với tư cách là đại biểu của một đoàn thương mại đi thăm Liên Xô năm 1974. Trong suốt đêm đầu tiên Bill và Donna ở Moscow, họ rét run dưới nhiệt độ 13 độ C trong căn phòng khách sạn Intourist cho đến khi Bill quyết định tận dụng khả năng rằng họ có thể đang bị KGB nghe lén. "Chúng tôi đoán họ đang nghe lén, vì vậy chúng tôi phàn nàn thật to: 'Tại sao họ không bật máy sưởi lên? Mấy người Nga này có bị làm sao không vậy? Chẳng lẽ họ không biết chúng ta không thể ngủ được trong căn phòng chỉ 13 độ C?'. Chỉ ít phút sau, máy sưởi được bật lên. Bạn có thể nghe thấy tiếng nó chạy trong lúc chúng tôi than phiền."

Trong suốt 10 ngày, cứ đến bữa trưa và bữa tối chính thức, phía Liên Xô lại bắt đầu bằng vodka, và ban đầu họ phật ý khi thấy Bill không uống. "Tôi bảo với họ rằng tôi là người Mặc Môn, nhưng họ không hiểu Mặc Môn là gì. Tôi phải nói với họ, nó giống như Hồi giáo vậy. Ngay khi tôi nói Hồi giáo, họ liên tưởng đến một tín ngưỡng nên họ tôn trọng nó. Kể từ đấy về sau không còn chút rắc rối nào nữa. Vì vậy, tôi là một người Hồi giáo Mặc Môn ở Moscow."

Bill càng mở rộng cổ phần của Marriott, J.W. càng bực bội, và sức khỏe của ông càng trở nên tồi tệ hơn. Sau khi một bác sĩ tim mạch chẩn đoán ông bị yếu tim, J.W. luôn mang theo thuốc nitroglycerin để chống những cơn đau ngực do căng thẳng gây ra. Dù hai người có ai nhận ra hay không, kế hoạch mở rộng khách sạn của Bill vẫn bị sức khỏe của J.W. bắt giữ làm con tin.

Dường như công viên giải trí là một sự mở rộng tự nhiên đối với dòng sản phẩm của công ty, và chúng có tác dụng phụ là khiến J.W. bớt để ý đến nỗi sợ hãi của mình đối với việc mở rộng mảng khách sạn. Một cuộc khảo sát về lĩnh vực công viên giải trí hồi đầu những năm 1970 chứng minh rằng đây là một ngành nghề đang phát triển nhanh chóng. Bill đã thể hiện triết lý được-ăn-cả-ngã-về-không của mình với các ngành nghề khác của Marriott. Vì vậy, một khi anh đã xác định làm công viên giải trí, câu hỏi duy nhất là liệu Marriott có mua các công viên hiện có không hay là xây dựng công viên mới. Mua thì dễ cho lúc đầu, nhưng đây là một nhiệm vụ khó khăn.

Bill ký hợp đồng sử dụng bản quyền các nhân vật của Warner Brothers tại các công viên giải trí Great America.

Disney thống trị ngành này, sau đó là công ty Six Flags đóng ở Texas. Bill từng thương lượng với Six Flags về việc sáp nhập hoặc mua đứt, nhưng công viên của họ mang về quá nhiều lợi nhuận nên họ không muốn bán. Các nhà tư vấn công viên giải trí thuộc Hiệp hội Nghiên cứu Kinh tế, cũng là người tư vấn cho Disney, khuyên Bill nên tìm các địa điểm ở Washington, Chicago và San Francisco. Với lễ kỷ niệm 200 năm thành lập nước Mỹ sắp sửa diễn ra, Bill chọn một khái niệm yêu nước và chọn cái tên Great America (Nước Mỹ vĩ đại).

Vào ngày 26 tháng 1 năm 1972, Bill thuê Câu lạc bộ Báo chí Quốc gia thông báo về nỗ lực tham vọng nhất của anh từ trước tới nay. Công viên giải trí Great America trị giá hơn 65 triệu đô-la là dự án "lớn nhất và ý nghĩa nhất" được thực hiện trong lịch sử 45 năm của công ty, Bill phát biểu trước báo chí. Kế hoạch bao gồm bốn khu vực giải trí khác nhau. Nơi rộng nhất là một công viên 40 héc ta được xây dựng theo chủ đề một cuộc thám hiểm xuyên nước Mỹ với rất nhiều chặng đường mạo hiểm. Anh còn lên kế hoạch

xây dựng một công viên thủy sinh, một khu bảo tồn động vật cho phép lái xe qua và một phiên bản của New Orleans. Bốn trung tâm này, mỗi nơi đều có hoạt động giải trí liên tục. Đây sẽ là tổ hợp giải trí gia đình đa dạng nhất cả nước.

Nhưng kế hoạch xây công viên đầu tiên ở hạt Howard, Maryland, phía bắc Washington, lại bị cản trở bởi sự phản đối của người dân xung quanh. Sau gần một năm vật lộn với người dân địa phương và chính quyền hạt, dự án không được chấp thuận khu vực cần thiết. Anh may mắn hơn với hai địa điểm khác. Đối với san Francisco, công ty tìm được một đối tác sẵn lòng là cổ đông của Marriott, diễn viên Fess Parker, hay còn gọi là Davy Crockett và Daniel Boone. Parker sở hữu đất đai gần mũi phía nam của Vịnh San Francisco ở Santa Clara, nơi anh hy vọng sẽ xây dựng một công viên giải trí theo chủ đề Davy Crockett. Marriott mua mảnh đất, và Hội đồng Thành phố Santa Clara buộc phải quy hoạch nơi đây thành công viên Great America. Đồng thời, cách đó nửa lục địa, công ty tìm được đất ở giữa Chicago và Milwaukee tại I-94 trong ngôi làng nhỏ Gurnee, Illinois, và mua nó để làm công viên Great America thứ hai. Marriott tiếp tục tìm kiếm quanh Washington nhưng rồi quyết định rời bỏ nơi này sau khi bị từ chối ở Virginia giống như từng bị từ chối ở Maryland.

•

Trong khi đang nghĩ cách mang đến cho trẻ em những trải nghiệm đáng nhớ tại các công viên giải trí của mình, Bill vẫn tích cực tham gia nuôi dạy con cái. Là một trong những gia đình giàu có ở Mỹ nên con cái rất dễ hư hỏng, vì vậy Bill và Donna muốn làm tất cả mọi việc để ngăn điều đó xảy ra. “Cha mẹ tôi có triết lý là chúng tôi chỉ tiêu tiền cho giáo dục và du lịch,” Debbie nói. “Chúng tôi không lớn lên với những chiếc xe hơi sang chảnh hay nhà to cửa rộng.” Ngoại lệ duy nhất là mỗi đứa con được sở hữu một chiếc xe hơi khi lên 16 tuổi. Bill giải thích: “Đó là điều duy nhất mà chúng tôi nuông chiều, nhưng làm vậy có thể là để chúng tôi khỏi phải chở lũ trẻ đi lòng vòng nữa.”

Nếu lũ trẻ nhà Marriott muốn có tiền, chúng có thể làm việc để kiếm tiền. Công việc mùa hè đầu tiên của Debbie cho công ty là tại quầy lễ tân khách sạn Key Bridge. “Tôi thực sự đã cố gắng rất nhiều để tách bản thân ra khỏi khái niệm mà mọi người vẫn nói ‘cậu là người nhà Marriott nên hẳn phải giàu lắm đây,’” cô nói. Nhưng một ngày khi cô phải dùng đến cái tên Marriott, đã dẫn tới một câu chuyện “bắt quả tang” ưa thích trong gia đình Marriott.

Một phụ nữ cùng mẹ tới nhận phòng khách sạn. Khi Debbie hỏi chị ta thẻ tín dụng thì chị ta không có. Debbie giải thích rằng chính sách của khách sạn yêu cầu phải có thẻ tín dụng hoặc trả bằng tiền mặt.

"Tôi là bạn thân của Bill Marriott!", người phụ nữ giận dữ. "Anh ấy tin tôi, vì vậy đây không phải là vấn đề. Mẹ tôi cần đi vệ sinh, vì vậy cô phải cho tôi nhận phòng ngay!"

"Xin lỗi chị, tôi không thể làm điều đó," Debbie nhẹ nhàng trả lời. "Như vậy là đi ngược lại với chính sách của chúng tôi."

Người phụ nữ nổi đóa. Nhìn vào thẻ tên của Debbie, vốn chỉ ghi mỗi tên, bà ta lắp bắp: "Thật không thể tin được là có người lại thuê cô đấy, cô Debbie ạ. Tôi sẽ gọi điện cho ông Marriott ngay bây giờ và nói cho ông ấy biết về nhân viên kinh khủng đang làm việc tại quầy lễ tân của ông ấy."

Miệng nở nụ cười, Debbie trả lời: "Vâng, nếu như chị muốn nói chuyện với ông Marriott, tôi sẽ quay số cho chị. Nhưng tôi có thể nói ngay với chị rằng cha tôi không có mặt ở văn phòng đâu. Ông ấy rời thành phố rồi."

Người phụ nữ mặt tái nhợt. Debbie nhớ lại: "Bà ấy rút ví ra và ném thẻ tín dụng qua bàn – rất mạnh!". Đây là một khoảnh khắc hiếm có khi trẻ con nhà Marriott phải dùng tới cái họ nổi tiếng của nhà mình. Có lần, khi Donna đi công tác xa cùng Bill, J.W. cử chiếc xe limousine có tài xế tới để đưa cháu đi học. Debbie và các em không chịu vào xe.

Khiêm nhường là một trong những bài học lớn nhất mà Bill và Donna cảm thấy họ có thể truyền đạt cho con cái. Bằng hành vi của mình qua nhiều thập kỷ, không ai có thể quy kết là họ khoa trương tại các sự kiện công cộng hoặc thể hiện như họ xứng đáng trở thành tâm điểm chú ý. Bill cảm nhận rõ là sự giàu có của gia đình có nguy cơ khiến con cái anh trở nên tự phụ nếu vợ chồng anh không truyền lại cho chúng sự khiêm nhường tự nhiên của mình. "Chúng tôi vẫn thường nói: 'Trong gia đình này không bao giờ có chuyện đao to búa lớn.' Và đó là cách sinh hoạt bao lâu nay của chúng tôi," Bill nói.

Bài học đã phát huy tác dụng, ngay cả trong những năm tháng niên thiếu, khi lũ trẻ mới lớn có xu hướng đòi hỏi quyền lợi. Năm 1970, cây viết John Carmody của tạp chí *Washington Post*đã ở cùng Bill và gia đình anh trong vài tuần để quan sát cho kỹ. John

kết luận trong hồ sơ tổng hợp của mình: "Bill Marriott có một gia đình trông như vừa bước ra từ một quảng cáo về bảo hiểm nhân thọ... Giáo hội là một phần tất yếu trong đời sống của họ: họ thực sự cầu nguyện và chơi đùa cùng nhau. Khi đi ra nơi công cộng, các cậu bé trang trọng bắt tay người lớn và tất cả bọn họ, từ mẹ tới cha tới con cái, đều dễ dàng tạo lập được tình cảm vui vẻ khiến những người ở bàn kế bên hoặc bất cứ đâu đều phải nhìn và mỉm cười lại mà không hiểu tại sao. Nói tóm lại, đó là một trong những gia đình mà rất nhiều người ở Mỹ vẫn hy vọng có được."[7]

Giống như mọi người cha, Bill chẳng vui vẻ gì với lũ con trai đang hẹn hò với con gái mình, đặc biệt là khi chúng giữ cô bé lại quá giờ giới nghiêm. "Cha thường thức chờ. Rồi khi người hẹn và tôi về đến nhà, cha sẽ lao ra cửa và quát tôi vào trong. Cha sôi lên giận dữ vì cha thực sự thích làm cho tất cả lũ bạn trai của tôi phải sợ cha," Debbie nói.

Một tối, bản thân Bill phát hoảng khi về nhà và gặp một kẻ cầm dao. Nhân viên kỳ cựu Martin Buxbaum sống gần đó, và đêm hôm đó con gái ông ta đang trông trẻ cho nhà Marriott. Cô gái hốt hoảng gọi cho cha mình: "Có ai đó đang tìm cách đột nhập cửa sau."

Buxbaum cầm lấy con dao đi săn và phi tới nhà Marriott. Cô con gái mở cửa trước cho ông vào, và ông chạy vọt qua nhà tới cửa sau để đối mặt với kẻ đột nhập, lúc này vẫn đang đánh vật với ổ khóa. Hóa ra "kẻ đột nhập" là Bill, mặt vô cùng ngạc nhiên khi thấy nhân viên của mình đang vung dao. Buxbaum thốt lên: "Tại sao anh không vào bằng cửa trước như người bình thường?"

"Vì đây là nhà tôi!", Bill đáp.[8]

Bill xây một ngôi nhà tại hồ Winnipesaukee cho gia đình, gần nhà J.W. ở đó. Nhà hội Thánh hữu Ngày sau gần nhất là ở Laconia, cách đó 65 km. Cả gia đình thường đi cả chặng đường đó bằng chiếc xe mui trần màu đỏ của ông nội J.W. Khi đến hồ, tốc độ tăng lên khi Bill mua chiếc tàu cao tốc Donzi Express đời 1970. Lũ trẻ thích phóng nhanh dọc mặt hồ băng giá với tốc độ hơn 80km/giờ với cha bên tay lái, có vẻ như là nơi hạnh phúc nhất của ông. Một chiếc thuyền đôi cũng gia nhập "hạm đội" của gia đình.

Không đứa trẻ nào được kỳ vọng sẽ đi theo công việc kinh doanh của gia đình. "Cha không bao giờ nói chuyện công việc ở nhà. Công việc không được coi là đề tài thảo luận ở bàn ăn," Stephen nói. "Cha không ép chúng tôi tham gia công việc kinh doanh,

nhưng tôi biết ông ấy hy vọng chúng tôi sẽ đi theo. Ông luôn dành những kỳ thực tập mùa hè cho chúng tôi, vì vậy chúng tôi có thể học được từ khi còn ít tuổi nếu như đó là điều chúng tôi thực sự muốn làm." Công việc mùa hè đầu tiên của Stephen là lật bánh hamburger tại một nhà hàng Roy Rogers.

Thay vì đòi hỏi về sự nghiệp, Bill đặt tín điều Công giáo của mình lên hàng đầu, trong đó bao gồm phục vụ một loạt vị trí tại Giáo hội Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Ở cấp độ địa phương, Giáo hội có các tín hữu phục vụ không lương. Các thành viên được "kêu gọi" nhận phân công, và họ có thể từ chối, nhưng ít người làm vậy. Xét về mặt tổ chức, mỗi tiểu giáo khu là một giáo đoàn độc lập, và giáo khu gồm vài tiểu giáo khu. Các giáo khu được điều hành bởi ba thành viên trong chủ tịch đoàn và một "hội đồng tư tế thượng phẩm" gồm 12 người. Bill trở thành một cao ủy viên tại Giáo khu Washington D.C. vào năm 1974.

Nhiệm vụ bổ ích nhất đối với Bill trong hội đồng tư tế thượng phẩm là vị trí của anh trong lễ khai trương ngôi đền tại Washington D.C. năm 1974, công trình mà cha anh đã vận động suốt bao năm qua. Tòa nhà đồ sộ với sáu ngọn tháp được phủ đá cẩm thạch Alabama trắng được trưng ra trước công chúng trong một dịp tham quan tự do vào tháng 9 và tháng 10. Tổng cộng có 758.322 lượt khách đã tới thăm ngôi đền. Bill được giao nhiệm vụ chủ trì một ngày để đón tiếp các khách VIP bên mảng kinh doanh. Họ bắt đầu chuyến tham quan bằng bữa sáng tại Key Bridge Marriott, nơi Bill đã bố trí cho các quản trị viên Thánh hữu Ngày sau thuộc công ty ngồi chung bàn với cả đoàn để trả lời những câu hỏi về Giáo hội. Cùng với buổi tham quan tự do, Allie, một thành viên ban quản trị Trung tâm Kennedy, đã sắp xếp cho Dàn đồng ca Mormon Tabernacle biểu diễn một buổi hòa nhạc tại Trung tâm vào tháng 9, có sự tham dự của tổng thống mới nhậm chức Gerald Ford và Đệ nhất Phu nhân.

Đối với các tín hữu Mặc Môn, kể cả những người nổi tiếng, công việc của Giáo hội thường được thực hiện âm thầm hoặc đằng sau hậu trường. Dù vai vế cao thấp thế nào, rất ít người trong Giáo hội lẩn tránh những nhiệm vụ không được ghi công như sắp xếp hay thu dọn ghế cho các buổi họp mặt trong nhà thờ hay lau dọn tòa nhà. Bill cũng không phải ngoại lệ. Vào ngày thứ Bảy trước buổi lễ hiến tặng ngôi đền ở D.C., Allie nói rằng Bill mệt lử vì bê ghế lên sáu tầng thang bộ trong đền suốt hai tiếng đồng hồ. "Điều đó làm thằng bé mệt, vì nó vẫn còn yếu do mới khỏi bệnh viêm dạ dày."[9]

Các sự kiện cá nhân mang tính đổi đời trong mùa hè 1975 đã

giành hết sự chú ý của Bill. Debbie tốt nghiệp phổ thông và đi học ở Đại học Brigham Young, còn cả gia đình thì hết sức lo ngại với các vấn đề sức khỏe của Stephen. Khi Stephen khoảng 12 tuổi, thính lực của cậu bắt đầu giảm sút, nhưng phải vài năm sau thì cả cậu lẫn gia đình mới nhận ra điều đó. Cha mẹ đã quen với câu hỏi của Stephen "Sao cơ?" trong suốt các cuộc trò chuyện. Một vài ngày sau khi Debbie tốt nghiệp, Donna thấy cần phải hỏi Stephen: "Con không nghe thấy mẹ nói gì hay chỉ là không lắng nghe?". Stephen nghĩ một lúc, và rồi cậu bảo rằng có lẽ cậu không nghe tốt như người khác. Cậu bé nhanh chóng được chẩn đoán mắc bệnh điếc cấp tính và có nguy cơ thoái hóa. "Cha vòng tay ôm lấy tôi, và đôi khi cha khóc cùng tôi. Ông ấy cũng dành cả ngày cùng tôi chờ đợi ở bệnh viện."

Cũng trong tháng Debbie tốt nghiệp và Stephen khám bệnh, Bill nhận được một thay đổi quan trọng trong nhiệm vụ của mình ở Giáo hội, đó là trở thành giám trợ của tiểu giáo khu – tương đương với vị trí mục sư. Anh miễn cưỡng đồng ý vị trí này, về bản chất vốn ngang với một công việc tình nguyện toàn thời gian. Hôm trước khi tin tức này được công bố cho tiểu giáo khu Chevy Chase, J.W. làm một việc gần như chưa bao giờ nghe thấy trong Giáo hội. Ông gọi điện cho Chủ tịch Giáo hội để yêu cầu hủy bỏ nhiệm vụ của Bill. Ông biết rằng chủ tịch Spencer W. Kimball sẽ tôn trọng ông vì họ là bạn bè. Kimball nhận cuộc gọi của J.W. nói rằng Bill quá bận rộn tại Marriott nên không thể làm giám trợ bên đó. "Lời triệu tập này được phê chuẩn bởi Chủ tịch Thứ nhất của chúng tôi, và chúng tôi sẽ không thay đổi điều đó," Kimball trả lời.

Một lí do quan trọng khiến Bill quả quyết chấp nhận lời triệu tập mới này là anh ngưỡng mộ và tôn trọng người đưa ra nó, Chủ tịch Kimball. Trong bốn năm ngắn ngủi, Giáo hội đã mất liên tục ba vị tiên tri. Hai người đầu tiên đã 96 và 95 tuổi, nhưng người thứ ba, Harold B. Lee, là một người bạn thân thiết với gia đình Marriott và khi mất chỉ mới 74 tuổi. "Một cú sốc khủng khiếp," J.W. than vãn trong nhật ký. "Một người bạn vĩ đại của chúng tôi suốt 40 năm. Chúa đã không cho ông ấy ở lại với chúng tôi."[10]

Không giống như ba người tiền nhiệm ngay trước mình, Kimball đã phải đối mặt với các vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe trong suốt cuộc đời; trong năm trước khi trở thành Chủ tịch, ông đã thực hiện phẫu thuật mở tim ở tuổi 77. Gia đình Marriott biết Kimball có một tinh thần mạnh mẽ hơn nhiều so với cơ thể. Năm 1957, ông đã ở trong nhà Marriott khi đi New York để phẫu thuật ung thư vòm họng, và ông tạo được ấn tượng rất lớn đối với Bill lẫn J.W. bằng thái độ kiên quyết thực hiện những nghĩa vụ to lớn

bất chấp bệnh tật.

“Nếu như có ai đó hỏi tôi ngày nay ai là người mạnh mẽ nhất và có ảnh hưởng lớn nhất trên thế giới, đó sẽ là Chủ tịch Kimball,” Bill không chút lúng túng tuyên bố trong suốt cuộc đời vị tiên tri của Thánh hữu Ngày sau. “Ông ấy là nhà lãnh đạo năng nổ nhất Giáo hội trong thế kỷ này. Nhưng với tôi, sự vĩ đại của ông ấy còn nằm ở tình thương và lòng khiêm nhường. Ông từng nói rằng đời ông giống như đôi giày: sờn rách vì phục vụ. Ông vẫn luôn là một tấm gương toàn tâm phục tùng ý nguyện của Chúa, về sự hiền lành và về tình yêu.”[11]

Về phần Chủ tịch Kimball, việc Bill chấp nhận lời kêu gọi phục vụ với tư cách giám trợ đã khiến vị tiên tri thêm yêu thích con trai của bạn mình. Trong thư gửi J.W., Chủ tịch Kimball thường hỏi thăm sức khỏe Giám trợ Marriott, gọi anh là “thú vị”, “tuyệt vời” và “là người làm vẻ vang dòng họ Marriott”.[12] Tại một trong những khoảnh khắc ngọt ngào nhất trong ký ức của Donna, sau một cuộc họp mặt khu vực chỉđược-đứng tại Trung tâm mới của Giáo khu Washington D.C., Chủ tịch Kimball dành thời gian dừng lại và hôn lên má bé David hai tuổi.

Một sự kiện đổi đời khác xảy ra vào mùa hè Bill được bổ nhiệm làm giám trợ. Vào ngày 26 tháng 8 năm 1975, J.W. bị đau tim khủng khiếp khi đang đi nghỉ cùng gia đình ở New Hampshire. Chiều hôm đó, bé John 14 tuổi đang chơi với chú Dick trên sân tennis thì nghe thấy tiếng Allie thét lên từ cửa sổ: “Đến đây nhanh! Ông ấy lên cơn đau tim!”. Allie gọi xe cứu thương, và J.W. được đưa tới Bệnh viện Huggins. Mỉa mai thay, năm trước J.W. vừa góp quỹ cho một đơn vị chăm sóc chuyên sâu ở đó, nhưng người ta chưa bao giờ sử dụng tới vì bệnh viện không đủ tiền chi trả cho số y tá phát sinh cần thiết để hoạt động. Bill bay từ Washington về, và cả gia đình chực chờ tại bệnh viện trong suốt một tuần lễ lo âu cầu nguyện và mất ăn mất ngủ. Vào ngày 8 tháng 9, J.W. được chuyển bằng xe cứu thương tới Bệnh viện Đa khoa Massachusetts ở Boston, nơi kết quả khám thật sự đáng buồn: J.W. có thể cần phẫu thuật bắc cầu, nhưng khả năng không qua được đợt phẫu thuật. Sau ba tuần, ông được gửi về nhà phục hồi sức khỏe để phẫu thuật tim.

Ba ngày sau khi về nhà, J.W. bị một cơn đau tim nữa và xe cứu thương lại vội vã đưa ông tới Bệnh viện Đại học Georgetown, và ông ở đó thêm hai tuần. Không ai trong gia đình tin J.W. có thể vượt qua cơn nguy kịch khi ông từ bệnh viện trở về nhà vào ngày 15 tháng 10. Vào ngày 6 tháng 11, ông bị sốc do phản ứng với

thuốc và một lần nữa lại được đưa gấp vào Bệnh viện Georgetown.

Trong suốt lần nằm viện thứ tư của J.W., Bill hỏi cha chừng nào đủ sức di chuyển thì tới Bệnh viện Mayo để khám thêm. Bác sĩ ở đó khẳng định rằng phẫu thuật không giải quyết được vấn đề. Nghỉ ngơi và thuốc thang là cách chữa trị tốt và an toàn nhất. Gia đình quây quần lại và quyết định rằng tốt nhất là J.W. và Allie nên nghỉ ngơi tại Camelback. Thời tiết của Arizona và không khí giống như spa của khu nghỉ dưỡng này sẽ dễ chịu với J.W. trong năm tháng tới. Ông vượt qua được số phận và sống thêm 10 năm nữa.

Bill vô cùng biết ơn lời cầu nguyện của đông đảo bạn bè, thành viên gia đình và các cộng sự của Marriott, nhưng chính sự chăm sóc của Allie mới là điều quan trọng nhất. Trong tang lễ của cha mình sau đó một thập kỷ, Bill nói: "Các bác sĩ cho cha tôi rất ít cơ hội phục hồi, nhưng họ không biết mẹ tôi. Họ cũng không nhận ra sức mạnh chữa lành của Đức Cha trên Thiên đàng. Chính sự tận tâm của Mẹ với mỗi nhu cầu của cha đã góp phần mang tới cho ông thêm 10 năm sống trên đời nữa."

Bill cũng đóng một vai trò trong việc kéo dài sự sống của cha mình. Trong thâm tâm anh biết rằng đến một mức độ nào đó, cảm giác căng thẳng của J.W. về chương trình mở rộng khách sạn có thể dẫn tới chết người. Vì vậy anh rút ngắn lại tầm nhìn về phát triển mảng khách sạn trong suốt những năm 1970. Thay vào đó, anh hướng nguồn tài chính bổ sung của công ty vào các dự án mạo hiểm khác. Các dự án đó khiến cha anh đỡ căng thẳng, nhưng chúng cũng làm chậm lại nỗ lực trở thành nhà cung cấp khách sạn lớn nhất thế giới của Bill.

Donna và các thành viên khác trong gia đình tin rằng việc Bill phụng sự ở vị trí giám trợ cũng góp phần mang lại sự sống cho J.W. Sâu thẳm bên trong các tín điều cốt lõi của mỗi Thánh hữu Ngày sau là ý nghĩ Chúa thường ban phước cho những ai biết hi sinh cá nhân một cách vị tha. "Chúng tôi làm tất cả mọi việc trong khả năng để cứu cha của Bill," Donna kết luận. "Nhưng tôi biết rằng việc Bill sẵn sàng phụng sự với tư cách giám trợ, bất kể điều đó khó khăn thế nào, đã ban phước cho sức khỏe của cha mình."

Việc Bill sẵn sàng chấp thuận lời kêu gọi phụng sự có lẽ là hành động lớn nhất dành cho đức tin anh từng thể hiện. Anh cảm thấy chưa mấy sẵn sàng và nghĩ thời điểm đó không thể nào dở hơn được nữa. Là giám đốc điều hành của một công ty trị giá 732 triệu đô-la giữa cơn suy thoái, lịch trình của anh đã kín mít. Anh xử lý bằng cách ủy quyền và tổ chức cũng như áp dụng các kỹ năng

kinh doanh của mình tại giáo hội để đảm bảo mọi chuyện diễn ra thông suốt.

Anh thấy mình đang phụ trách một đạo quân lớn các Thánh hữu Ngày sau người Mỹ Latinh đã bị hút vào Tiểu giáo khu Chevy Chase toàn người Mỹ bản địa trong khi giáo đoàn của họ bị giải thể. Các thành viên gốc Latinh có cảm giác đã bị mất đi cơ sở của mình, vì vậy Bill tạo ra một "buồng dịch", từ đó bản dịch Anh-Tây Ban Nha của các bài thuyết pháp được truyền qua tai nghe tới những diễn giả người Tây Ban Nha ngồi gần đó. Khi một diễn giả nói từ bục giảng, một bản dịch đồng thời sang tiếng Anh sẽ được truyền vào trong nhà hội.

Công việc của một giám trợ Thánh hữu Ngày sau một phần là quản lý hành chính, còn lại phần lớn là chăm sóc một-một đối với các thành viên giáo đoàn và hỗ trợ mọi người. Đúng như khẩu hiệu của gia đình, hành vi "không đao to búa lớn" của Bill gây ấn tượng đối với mọi người. Anh thường là người cuối cùng rời khỏi sự kiện cộng đồng của tiểu giáo khu, và cùng với gia đình, anh vẫn thường xuất hiện trong nhà bếp của nhà thờ rửa chén bát và lau sàn.

Một công việc quan trọng đối với giám trợ là kéo những Thánh hữu Ngày sau bất mãn trở lại với cộng đồng. Giáo hội lưu tên thành viên trong sổ sách của tiểu giáo khu, ngay cả khi người đó không còn tham gia các hoạt động của Giáo hội. Trong tiểu giáo khu của Bill có một người phụ nữ suốt 49 năm không hề tham gia bất cứ buổi gặp gỡ nào của Giáo hội. Mỗi lần Giám trợ Marriott gọi điện, chị ta đều dập máy. Anh ghé qua nhà chị ta mấy ngày thứ Bảy liên tục, nhưng chị ta chẳng bao giờ trả lời. "Cuối cùng tôi nói: 'Đây chỉ là một người – có lẽ tốt hơn là mình nên dành thời gian cho những người mà mình có thể giúp đỡ.'"

Phải mất hơn một năm để tìm ra người phụ nữ không chịu hoạt động, nhưng cuối cùng Giám trợ Marriott cũng biết được rằng chị ta đang làm việc tại một bệnh viện ở địa phương. Khi anh tới đó, chị ta lảng tránh cho tới khi để lộ rằng mình thích âm nhạc. Bill mời chị ta tham gia dàn đồng ca, và chị ta bắt đầu tới nhà thờ, dần dần kết bạn và phụng sự người khác.

Một người đàn ông đã 16 năm chưa từng tới nhà thờ khi Bill tìm ra anh ta. Anh ta nghiện nặng thuốc lá, cà phê, và cả rượu vang – tất cả đều vi phạm quy tắc sức khỏe của Giáo hội. Anh ta cảm thấy không thoải mái khi tham dự các buổi gặp mặt của tiểu giáo khu. "Bất chấp nhiều đòi hỏi đối với Giám trợ Marriott, ông ấy vẫn

dành ra thời gian để gặp tôi năm lần khác nhau trong vòng ba tháng, luôn động viên tôi bỏ các thói quen xấu đó. Ông ấy rất dễ thương và dễ bắt chuyện. Nhưng rồi, trong lần thứ năm, ông ấy nói: 'Nếu anh chỉ uống một ly cà phê hoặc hút một điếu thuốc, hãy cứ đến nhà thờ nhé. Chúng tôi muốn anh trở lại.' Đó là một cách tiếp cận mới mẻ," anh ta nhớ lại. "Điều đó gỡ bỏ rất nhiều áp lực ra khỏi tôi, và rất hiệu quả."

Bill nói: "Trong suốt cuộc đời làm giám trợ của mình, có đôi lúc tôi thấy cực kỳ hạnh phúc khi một thành viên đến gặp tôi và nói: 'Tôi muốn quay lại. Tôi đã đứng ngoài Giáo hội trong nhiều năm trời và không tìm thấy hạnh phúc. Tôi biết rằng như thế không tốt. Tôi muốn trở lại với nhà thờ.' Thật là cảm động và sung sướng khi đưa được dù chỉ một thành viên quay trở lại với niềm vui đó."

Là một giám trợ, Bill chủ trì các buổi lễ thờ phụng Chủ nhật, tổ chức đám cưới, điều hành đám tang, dự các buổi họp mặt trong tiểu giáo khu và các buổi dã ngoại của tiểu giáo khu. Có lẽ, việc cuối cùng này là thử thách nhất. Anh ghét cắm trại nên trang bị một chiếc giường đầy đủ đằng sau chiếc xe thùng của mình để khỏi phải ngủ trong lều. David Fell, trợ lý tiểu giáo khu của Giám trợ Marriott, nhớ lại rằng Bill thường đeo chiếc mặt nạ ngủ trông giống như Kỵ Sĩ Cô Độc. "Đó là cách ông ấy sống sót qua các lần cắm trại. Nhưng ông ấy đã tới, thế mới chất."

Là một giám trợ, Bill có thể làm chủ hôn tại Maryland. Trong những buổi lễ đó, ít nhất có một buổi lễ khiến người ta không thể nào quên. Đôi vợ chồng tới trễ mất 40 phút. Giám trợ Marriott nhìn giấy đăng ký kết hôn của họ và hoảng hốt; đây là giấy đăng ký của Virginia, không dùng được ở Maryland. "Vì vậy Bill kéo hai vợ chồng vào xe mình, phóng về Virginia và cho họ cưới nhau theo nghi thức thông thường," Fell kể. "Khi mang họ quay lại, ngài giám trợ không kể cho bất cứ ai nghe chuyện gì đã xảy ra. Ngài chỉ tuyên bố rằng ngài đang làm theo thẩm quyền của Maryland, vì vậy không ai biết gì về việc đó. Ngài làm điều đó khéo léo tới mức nghe như việc đã hoàn tất chứ không phải là đang dang dở nữa."

Liên quan tới các đám tang diễn ra khi anh đang làm giám trợ, Bill có thể xử lý các tình huống đau buồn bằng tình thương và sự điềm tĩnh. Cái chết bi thảm của Burr Johnson trên boong tuần dương hạm của Hải quân Mỹ là khởi đầu của một đám tang vô cùng nổi tiếng. Johnson và vợ con đều là các tín hữu Mặc Môn, nhưng anh đến từ một gia đình thuộc nhánh Bắc Mỹ và Scotland. (Mẹ anh ta là thư ký cho cựu hiệu trưởng ở trường St. Albans của Bill, Canon Charles Martin.)

Trước tang lễ, Canon Martin viết thư kể cho J.W. biết bà ấn tượng thế nào đối với sự nhạy cảm của Bill: "Ngay sau khi Bill nhận được tin, cậu ấy lập tức tới thăm gia đình. Hôm qua, cậu ấy lại tới sắp xếp các khâu trong tang lễ, từ nhạc lễ cho tới người túc trực bên quan tài... Tôi cảm thấy an ủi khi thấy một người nhiều trách nhiệm như Bill lại dành nhiều thời gian cùng sự quan tâm và lo lắng cho chúng tôi." Vị mục sư nhánh Bắc Mỹ và Scotland cũng ngạc nhiên với sự hỗ trợ đối với các thành viên khác mà Giáo hội dành cho gia đình. "Tôi sẽ triệu tập giới tu sĩ tại nhà trường [St. Albans] và nói: 'Xem này, các bạn, đây là một tấm gương về cách chúng ta phải hỗ trợ lẫn nhau và đây là một ví dụ về những gì mà người thế tục trong nhà thờ có thể làm.'"[13]

Bill có lý do để hài lòng với cách mà tiểu giáo khu của anh đoàn kết với nhau trong những thời điểm khó khăn như vậy, nhưng anh không vui khi có ai đó không làm tròn bổn phận của mình. Người cố vấn thứ hai của anh, Steve West, cũng làm việc tại Marriott, đưa ra một viễn cảnh độc đáo về sự phát triển của Bill với tư cách là lãnh đạo trong những tình huống ngoài công việc.

"Tôi nhớ một tình huống nghiêm trọng khi có người không làm điều mà Bill muốn phải hoàn thành. Trong công việc, bạn có thể nói 'Làm đi', và thế là người ta làm. Nếu không làm thì cho nghỉ việc. Là giám trợ, Bill có thể nói 'làm đi, làm đi, làm đi' – và trong trường hợp này, người đó không làm. Cuối cùng, ông nói: 'Chúng ta phải nhớ rằng tất cả chúng ta đều là người tình nguyện. Họ không được trả lương để làm điều này. Họ làm vì họ muốn, và khi họ quyết định không muốn, bạn mất sạch quyền kiểm soát. Chúng ta phải khiến họ luôn muốn làm.' Điều này rèn luyện năng lực làm CEO của Bill vì duy trì tinh thần làm việc của mọi người là điều rất tốt cho tổ chức. Bạn có thể hung hăng, bạn có thể quát tháo, bạn có thể khó tính. Nhưng nếu bạn lãnh đạo một nhóm người đi theo khát vọng, bạn là một CEO phi thường."

Có lẽ chỉ trong Giáo hội Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus mới có cảnh một vị CEO thuộc danh sách Fortune 500 tư vấn cho tín hữu về một vấn đề hết sức riêng tư hôm nay, và sáng hôm sau chịu trách nhiệm đối với công việc cũng như đưa ra những quyết định nhiều triệu đô-la. "Là giám trợ, tôi phải xử lý đủ loại việc có thể tưởng tượng ra – các rắc rối trong hôn nhân, con cái nghiện ma túy, những người nghèo không có việc làm," Bill nhớ lại. Ban đầu, anh mệt lử khi nỗ lực thực hiện công việc này. "Phải mất sáu tháng anh ấy mới nhận thấy mình không thể giải quyết toàn bộ những vấn đề đó. Anh ấy không được đào tạo để làm một nhà tâm lý học. Anh ấy chỉ là một con người bình thường. Anh ấy quyết

định chỉ làm tốt nhất có thể và cầu nguyện rằng như thế là đủ," Donna nói.

David Fell nhớ lại có lần được Giám trợ Marriott giao tháp tùng một thành viên trẻ trong tiểu giáo khu mắc chứng tâm thần nặng trở về quê nhà ở thành phố Salt Lake để chữa trị. "Tôi rất lo cậu ta sẽ lên cơn tâm thần dọc đường, rồi chúng tôi tới sân bay O'Hare và mọi thứ rối ren hết cả. Bỗng nhiên, một người làm dịch vụ In-Flite của Bill tại sân bay vỗ vào vai tôi và lôi chúng tôi tới chuyến bay tiếp nối, đi qua bạn bè của anh ấy bên bộ phận an ninh và trong hãng hàng không." Đích thân Bill trả tiền cho các chuyến bay này.

Một trong những phần khó khăn nhất trong công việc làm giám trợ của Bill là khi anh dành thời gian tư vấn riêng cho các thành viên trong tiểu giáo khu nhưng vấn đề chỉ thêm xấu đi vì người được tư vấn không nghe theo lời khuyên của anh. Có lần, Bill nhận được một cú điện thoại đường dài từ mẹ của một phụ nữ trẻ mà anh từng tư vấn về chuyện hôn nhân. Cô con gái không nghe theo lời khuyên của anh, và mọi chuyện chẳng có gì tiến triển cả. "Tôi nghĩ [bà mẹ] sẽ bảo với tôi rằng tôi nói [cho cô con gái] toàn điều sai," Bill nói. Nhưng không, bà kể rằng bà bảo với con gái: "Nếu nhờ ngài giám trợ tư vấn thì con nên nghe theo lời ngài. Nếu không – và con đã không nghe theo – thì tốt nhất đừng có hỏi ý kiến ngài ấy, hoặc đừng kêu ca gì cả."

Đôi khi các cuộc viếng thăm kiểu này rất khó chịu, thậm chí căng thẳng. "Ông ấy rất vất vả khi động viên được cặp vợ chồng ở lại với nhau," David Fell nhớ lại. "Có lần, ông ấy nói với tôi rằng ông ấy vừa tư vấn tám tiếng cho một cặp vợ chồng, cố gắng hàn gắn họ. Nhưng bọn họ đã lên kế hoạch li dị, và cuối cùng ông cũng nhận ra rằng họ vừa tốn nhiều thời gian như thế chỉ để giúp anh ta quyết định xem ai là người được nuôi con chó. Điều này làm ông phát cáu thực sự, vì đúng là như thế." Fell nói thêm rằng thay vì làm một giám trợ nắm giữ thật nhiều yêu cầu của Giáo hội đối với các trường hợp vi phạm đạo đức, "ông ấy cầm rất nhiều bàn tay. Ông ấy thích tư vấn cho họ trở lại với chính nghĩa, hơn là rút phép thông công của họ."

Trong số những điều ảnh hưởng sâu sắc nhất đến Bill với tư cách giám trợ là những tín hữu gốc Tây Ban Nha nghèo xác xơ nhất quyết phải đóng thuế thập phân. "Bọn họ chẳng kiếm được bao nhiêu. Bọn họ còn chẳng đủ quần áo cần thiết mà phải đóng thuế thập phân. Có những phụ nữ nhỏ bé ở Nam Mỹ tới và đóng cho tôi 5 đô, 10 đô, biết rằng đấy có thể là toàn bộ 10% những gì họ kiếm được trong tuần. Trên hết, điều này giúp tôi hiểu nhiều hơn về sự

trung thực của họ."

Nhìn lại thời gian làm giám trợ của Bill, Donna thấy không hề thiếu những điều kỳ diệu để chồng mình toàn tâm toàn ý vào đó. "Khi anh ấy trở thành giám trợ, tôi không hiểu anh ấy lấy đâu ra thêm thời gian để làm nữa," bà nói, "nhưng Chúa đã phù hộ để anh ấy thực hiện lời kêu gọi của ngài. Ở nhà, chúng tôi có một tinh thần tuyệt vời. Anh ấy có thể làm được những việc cần làm của một giám trợ, vẫn nắm bắt được công việc và luôn có mặt ở nhà mỗi khi cần." Mặc dù vậy, bên cạnh việc được phù hộ, nhiệm vụ tốn kém thời gian này vẫn khiến ông hao tổn ít nhiều năng lượng. "Anh ấy có những ngày Chủ nhật rất, rất dài," Donna nhớ lại. "Đầu tiên là những buổi họp mặt tại nhà thờ, sau đó anh ấy thường ở lại để tư vấn cho mọi người trong phòng làm việc ở giáo hội. Sau đó, anh ấy tới thăm bệnh viện hoặc tới nhà thành viên để trò chuyện với họ. Rồi anh ấy đi làm lại vào sáng thứ Hai với trạng thái kiệt sức. Mọi người không hiểu tại sao anh ấy lại mệt mỏi đến vậy vào ngày thứ Hai. Bọn họ đều ra ngoài chơi golf vào Chủ nhật."

Trong khoảng thời gian này, Bill vật lộn với sự sa sút của một dự án chuỗi nhà hàng mới – Nhà hàng Farrel's Ice Cream Parlour. Doanh thu 10 triệu đô-la giữa năm 1972 có vẻ như là một ý tưởng tốt vào thời điểm đó. Nhà sáng lập Bob Farrell đã kết hợp thành công giữa giải trí với các món kem giá cao để tạo ra một ý tưởng thành công. Các nhà hàng này mang phong cách "Gay Nineties" của những năm 1890 với trang trí màu đỏ-và-trắng tươi sáng cùng đội ngũ nhân viên đội mũ rơm mặc váy nhiệt tình phục vụ khách hàng. Mỗi cửa hàng như vậy đều có một cây đàn piano, nhạc công, và thực đơn rộng bằng nửa tờ báo giới thiệu các loại bánh sandwich cùng các món kem và lúc đưa ra thì kèn trống ầm ĩ. Khi một nhóm khách gọi "Kem nước quả vườn thú", món ăn khổng lồ này được các nhân viên hăng hái đưa vòng quanh nhà hàng trên một chiếc cáng kèm với tiếng còi xe cứu thương rền rĩ. Kem nước quả miễn phí cho khách hàng có sinh nhật có sức lôi cuốn rất lớn, và các nhà hàng đông nghịt người tại những trung tâm mua sắm ở phía Tây.

Chủ tịch cụm nhà hàng Mike Hostage rất nóng lòng với triển vọng này, vì vậy Bill quyết định chọn và để Hostage đồng hành. Bill thích ý tưởng sở hữu một chuỗi cửa hàng bán kem và "không làm điều vô nghĩa. Việc thử và nhân rộng những gì Bob Farrell đã làm sẽ mất rất nhiều thời gian và thành công thì hên xui. Anh ấy có uy tín, chuyên môn và năng lực điều hành những nơi như thế này. Các nhà hàng như thế rất vui vẻ và khác biệt. Kem thì ngon và tính giải trí cao. Nên chúng tôi có nó là điều dễ hiểu thôi."[14]

Khi Marriott mua Farrell's, công ty sở hữu 21 nhà hàng kem với doanh số năm trước tại tám bang đạt 7,7 triệu đô-la. Thêm vào đó, 37 cơ sở nhượng quyền tại sáu bang và Columbia thuộc Anh, Canada mang về thêm 13 triệu đô-la nữa. 16/21 cơ sở do công ty sở hữu đã được xây dựng trong ba năm trước hứa hẹn một quỹ đạo tăng trưởng hấp dẫn. Trên thực tế, trong vòng hai năm, Hostage đã tăng số nhà hàng Farrell do công ty sở hữu lên ba lần, đạt 60 nhà hàng có lợi nhuận trên khắp nước Mỹ và Canada.

Khi nhớ lại, Bill nói: "Farrell's bị làm sai hết. Do quản lý yếu, chúng tôi mở rộng quá nhanh trên một diện tích rộng về mặt địa lý. Vào những ngày có sinh nhật thì rất hoành tráng, nhưng đâu có đủ sinh nhật. Chúng kiếm ra tiền được hai đến ba năm gì đó, nhưng rồi thất bại thảm hại." Farrell's một phần là nạn nhân của suy thoái, khi toàn bộ công việc trong các trung tâm bán lẻ giảm sút, và cuối cùng Bill đã bán chúng với giá gần như hòa vốn.

Trong khi đó, Bill dự định mở một khách sạn ở châu Âu. Trong gần một thập kỷ, Bill ra nước ngoài 5-6 lần để khảo sát về khách sạn, trong đó có một lần tại công ty của minh tinh điện ảnh huyền thoại Douglas Fairbanks, Jr., vốn có mối liên hệ làm ăn bền chặt với các nhà kinh doanh khách sạn tại Anh và Đức. Trong một chuyến đi Munich năm 1965 do Fairbanks sắp xếp, Bill hiểu rằng "châu Âu chịu sự điều khiển của một nhóm các tập đoàn độc quyền. Hội đồng thành phố Munich chặn không cho chúng tôi vào thành phố, nhưng đưa chúng tôi tới một vị trí có thể xây dựng ở nông thôn. Chúng tôi bỏ đi. Tôi bảo với họ: 'Chúng tôi sẽ không làm bất cứ điều gì ở Đức cho đến khi các anh tổ chức lại và cho phép doanh nghiệp tư nhân được tự do làm ăn.'"

Điều Bill mong muốn nhất là một vị trí phù hợp để ai đó xây khách sạn còn Marriott sẽ quản lý nó. Cuối cùng, anh cũng tìm được một địa điểm tại Amsterdam và một đối tác, công ty bia rượu Watney Mann khổng lồ, đồng ý chi 15 triệu đô-la mua bất động sản và xây dựng thông qua một công ty con ở Hà Lan. J.W. vui mừng với thương vụ này tới mức không đòi một xu đầu tư doanh nghiệp, trong khi công ty vẫn kiếm được tiền ngay cả khi chủ nhân khách sạn không kiếm được.

Lễ khai trương khách sạn Amsterdam Marriott vào tháng 3 năm 1975 là một sự kiện lớn về truyền thông. Về phần mình, có thể J.W. cảm thấy hào hứng hơn với giống tulip Marriott mới mà một nhà trồng hoa người Hà Lan phát triển cho ông và Allie. Sau lễ khai trương, họ mang về nhà 100 củ để trồng tại Washington và ở hồ Winnipesaukee.

Hai tuần sau lễ khai trương khách sạn Amsterdam, Marriott khai trương khu nghỉ dưỡng khép kín đầu tiên được xây dựng từ đầu – tổ hợp Lincolnshire Resort tại phía bắc Chicago. Ở giữa là một khách sạn 400 phòng với sân golf quán quân 18 lỗ, đường trượt tuyết, tuyến đạp xe, câu lạc bộ sức khỏe, sân trượt băng, bể bơi trong nhà và ngoài trời, cùng một nhà hát.

Tại lễ cắt băng nhiều điều bất trắc có thể xảy ra, và nhà Marriott thích bổ sung các màn biểu diễn nhào lộn kỳ quặc trong lễ khai trương vào những điều bí mật. Lần này là một con sư tử tên Zamba nhảy qua dải băng và ăn một súc thịt tươi tạo hình giống chiếc chìa khóa khách sạn (biểu tượng thường lệ cho việc khu nghỉ dưỡng không cần tới chìa khóa vì không bao giờ đóng cửa). Khi nhận được hiệu lệnh, Zamba ăn ngấu nghiến "chiếc chìa khóa", sau đó nguồn điện không ổn định khiến tia lửa tóe lên. Zamba nặng hai tạ hoảng hốt và giật đứt dây da.

Do bị người huấn luyện đuổi sát sau lưng, con sư tử chạy ngược lên hàng ghế và lao qua vài hàng khách mời đang hoảng hồn. Nó chạy ra cửa tới hành lang và vào sảnh trước khi người huấn luyện lùa nó trở lại bằng sợi dây da. Giữa đám hỗn loạn, người vợ của một đối tác nhượng quyền của Marriott đơ người trên ghế đến mức con sư tử to lớn nhảy vọt qua đầu bà ta. Các phóng viên báo chí chạy tới chỗ bà ta, mang theo micro. "Bà ổn chứ?", họ hỏi. Với tư thế tự tin ấn tượng, người phụ nữ Do Thái đáp: "Ồi, với tất cả những người Công giáo ở đây, tôi biết mình an toàn trước con sư tử."[15]

•

Tháng 5 năm 1977, sau hai năm làm nhiệm vụ của Giáo hội, Bill được giải phóng khỏi vai trò giám trợ để nhận vị trí cố vấn thứ nhất trong chủ tịch đoàn của giáo khu mới ở Washington D.C. Sau tiệc chiêu đãi tôn vinh Bill rời vị trí giám trợ, Allie hân hoan ghi lại: "Mọi người đều nói rằng Billy là giám trợ giỏi nhất họ từng có."[16] Đó là quãng thời gian mà Bill nói rằng "nhu cầu dựa vào Chúa đã trở nên rất quan trọng đối với tôi".

Người bạn thâm giao Jon Huntsman quan sát vài năm sau khi bạn mình được giải phóng khỏi vị trí giám trợ và thấy "thời gian hạnh phúc nhất mà tôi từng chứng kiến ở Bill là khi anh ấy còn làm giám trợ – khi anh thực sự làm việc suốt ngày với những gia đình chẳng có gì trong tay. Dường như anh ấy lớn lên trong bầu không khí đó. Anh ấy tỏa ra một cảm giác bình yên và mãn nguyện nội tại."[17]

Hai thập kỷ sau khi thôi làm giám trợ, Bill nói rằng việc phụng sự này "thực sự đã giúp tôi hiểu rõ hơn nhiều về các cộng sự trong công ty của chúng tôi – loại vấn đề nào mà họ gặp phải khi kiếm sống, khi cố gắng nuôi sống gia đình, dạy dỗ con cái, chăm sóc y tế và trả tiền điện, tiền sưởi ấm, tiền thuê nhà. Khi bạn là CEO của một công ty, thật khó để thực sự hiểu được những gì đang xảy ra trong cuộc sống của những nhân viên cấp thấp. Công việc của Giáo hội đã khiến tôi biết cảm thông hơn. Nhờ đó, tôi giỏi lắng nghe hơn. Hai năm đó đã trở thành một mũi neo trong những thời điểm gian khó. Không có gì phải hoài nghi cả."[18]

13

Lo âu và phép màu

MÙA XUÂN VÀ MÙA HÈ NĂM 1976 nhân kỷ niệm 200 năm nước Mỹ được thành lập mang đến một cơn lốc những hoạt động đầy hào hứng. Đầu tiên là lễ khai trương Great America tại Santa Clara, California vào ngày 20 tháng 3. Tờ *Washington Post* gọi công viên giải trí là "canh bạc đầu tư lớn nhất trong lịch sử công ty", và Bill cảm nhận rõ mối nguy đó từng chút một, dù ngày đầu tiên có cả một đám đông khổng lồ 20.000 người. "Tôi khá hồi hộp, tới mức căng thẳng," anh nói tại thời điểm đó. "Chúng tôi nghĩ chúng tôi đang bước vào đúng ngành nghề, theo đúng cách, và đúng thời điểm."[1]

Cuối tháng 5, Bill và Donna bay tới Gurnee, Illinois, để dự lễ khai trương công viên Great America thứ hai. Chỉ có 7.000 người bất chấp cơn mưa như trút nước ngày hôm đó đến tham dự. Bill miễn cưỡng ngồi lên ghế trước của chiếc tàu lượn xoắn ốc ghế đôi Gurnee để thực hiện chuyến đi đầu tiên – trong mưa. Khi anh bước ra với đôi chút run rẩy, một phóng viên hỏi anh cảm thấy thế nào. Bill mỉm cười: "Anh biết đấy, CEO chúng tôi không mấy người có thể nói mình vừa bước ra khỏi chiếc tàu lượn mới nhất của chúng tôi. Tất nhiên, một số người có cảm giác như ngày nào chúng tôi cũng ngồi lên đó."[2]

Hai tuần sau, anh có mặt tại Đài tưởng niệm Washington để khai mạc các buổi biểu diễn mùa hè miễn phí "Music '76!" mà Marriott tài trợ cho lễ kỷ niệm 200 năm thành lập nước Mỹ. Bốn ngày sau, anh quay trở lại Santa Clara, khai trương một khách sạn Marriott 300 phòng mới. Ba ngày sau đó, anh và Donna lần đầu tiên lên một chiếc phản lực Concorde, hưởng thụ chuyến du lịch một tuần ở Amsterdam, Nga và Phần Lan. Vài ngày sau khi quay về, họ tham gia các hoạt động kỷ niệm 200 năm Ngày Quốc Khánh Mỹ vào cuối tuần tại thủ đô.

Theo yêu cầu của Tổng thống Gerald Ford, Ca đoàn Tabernacle của Mormon có một loạt buổi biểu diễn tại các hoạt động kỷ niệm này. Vào sáng thứ Bảy, ngày 3 tháng 7, các Thánh hữu Ngày sau ở địa phương trong đó có Bill và Donna tập trung dự lễ hiến tặng trung tâm mới dành cho khách viếng thăm tại Đền thờ Washington D.C. Tối hôm đó, nhà Marriott cùng Chủ tịch Giáo hội Spencer W. Kimball và Tổng thống Mỹ Ford ngồi ở khu ghế tổng thống tại Trung tâm sản xuất âm nhạc Ngày nước Mỹ Danh dự Kennedy (HAD). Là người đứng đầu HAD, J.W. thường biết tất cả các kế hoạch, ngoại trừ một điều ngạc nhiên.

Chương trình này được dự kiến sẽ kết thúc với Ca đoàn Tabernacle và khán giả hát "Tụng ca Chiến trận của Cộng hòa". Nhưng trước hết, Phó Chủ tịch HAD bước tới micro trên sân khấu, còn Stephen và John Marriott đi từ cánh gà vào, mặc bộ đồng phục Hướng đạo sinh Đại bàng. Đội phục vụ mang một chiếc bàn nhỏ vào giữa sân khấu, trên đó đặt một bức tượng bằng sứ hình đôi ngựa hoang thảo nguyên đang phi nước đại. Đó là món quà mà ủy ban HAD dùng để bày tỏ lòng biết ơn tới một người yêu nước đã làm việc vất vả để vinh danh đất nước mình. "Nào, Steve và Johnny, hãy đi tìm ông nội đi nào," một nhân viên của HAD nói. Khi ánh đèn pha rọi về phía khán giả, từ sân khấu hai cậu bé mang bức tượng đi về phía J.W. đang ngồi ở khu ghế tổng thống. Các cháu nội của ông xuất hiện từ đằng sau để tặng món quà cho ông.

Bill rất tự hào và xúc động trước vinh dự dành cho cha mình. Ở giữa khung hình sống động này là hai cậu con trai hướng đạo sinh Đại bàng đứng cùng Chủ tịch Giáo hội, ông bà tôn kính và Tổng thống Mỹ. Giáo hội, gia đình và đất nước – tất cả kết nối lại thành một hoạt cảnh hân hoan.

•

Đến đầu những năm 1970, trụ sở của Marriott trên phố River không còn chứa nổi đội ngũ nhân viên đang phát triển nhanh chóng. Sáu bộ phận của Marriott đã phải chuyển tới tổ hợp văn phòng gần đó. Đáp ứng nhu cầu phải khẩn cấp có một trụ sở mới, Marriott tìm được một mảnh đất tại Bethesda, Maryland, giữa giao lộ Interstate 270 và Đại lộ Dân chủ. Công ty nhanh chóng có bản thiết kế cho một tòa nhà bảy tầng ấn tượng. Mỗi tầng lại lùi vào khoảng 4,5 m để trồng cây thường xuân, tạo nên một bề mặt kim tự tháp xanh tốt. Tòa nhà 163.000m² này sẽ chứa toàn bộ 1.400 nhân sự từ tất cả các bộ phận chính thuộc trụ sở của Marriott, vẫn còn không gian dự phòng.

Lễ động thổ được ấn định vào ngày 21 tháng 5 năm 1977, đúng vào kỷ niệm lần thứ 50 ngày thành lập công ty. Để hồi tưởng lại chuyến đi đầu tiên xuyên quốc gia, J.W. và Allie mạo hiểm tới dự sự kiện này trên chiếc xe Ford Model T mui trần đời 1927. Bill bỏ màn phủ tảng đá đặt móng, xác định công trình mới này là "Tòa nhà J. Willard và Alice S. Marriott." Tháng 9 đánh dấu cột mốc hoàn hảo trong năm hoàng kim của họ với 1,03 tỷ đô-la doanh số thường niên vào cuối năm tài khóa. Những lời tán tụng lan truyền khắp cả nước, tán dương doanh nghiệp bán bia rẽ trong cốc thiếc vừa lần đầu vượt mốc 1 tỷ đô-la doanh thu. Trong một cuộc phỏng vấn, Bill tự tin dự đoán rằng họ sẽ vượt qua mốc 2 tỷ đô-la trong vòng không quá năm năm. Anh làm được điều này sau bốn năm.[3]

Tài sản của gia đình Marriott tăng tỷ lệ thuận với thành công của công ty. Sự giàu có mang lại cuộc sống tiện nghi họ cũng đồng thời gây ra sự đố kị có phần nguy hiểm ở những người khác. Có lần Debbie tranh luận với cha về một vụ vi phạm giờ "giới nghiêm", anh bắt cô bé ngồi xuống và cho con biết lý do tại sao anh lại khắt khe đến vậy: "Cha vẫn không muốn nói về điều này, nhưng… một phần cha muốn biết con ở đâu và muốn con ở nhà vì có thể có một số mối đe dọa đối với gia đình mình." Như lời Debbie kể về thời thơ ấu của mình, cô nói có ít nhất ba lần xe cảnh sát đóng chốt bên ngoài nhà cô vài ngày đêm. "Về sau tôi mới biết có một số nhân viên cấp thấp dọa giết cha vì bị cha sa thải."

Âm mưu nghiêm trọng và nguy hiểm nhất với cả gia đình đã được một nhân viên hành pháp lên kế hoạch trong suốt mùa hè năm hoàng kim đó của công ty.

Năm trước đó vốn đầy ắp những sự kiện trong đó gia đình Marriott yêu cầu phải được cảnh sát hộ tống, chẳng hạn như chuyến xe bus chở các VIP tới buổi bắn pháo hoa kỷ niệm Ngày Quốc Khánh lần thứ 200. Ngồi trên chiếc mô tô dẫn đoàn là Cảnh sát Vườn Quốc gia Mỹ Paul Shepherd. Anh ta từng tới nhà Marriott hai lần, nhưng hôm đó là lần đầu tiên Bill gặp mặt và trò chuyện với anh ta, còn Shepherd có vẻ khá thân thiện. Bill không hề biết rằng viên sĩ quan này là "một tay ghê gớm, tính toán, lạnh lùng sẵn sàng vứt bỏ cả sự nghiệp vì một khoản tiền lớn," như lời một công tố liên bang sau này mô tả.[4]

Đến giữa năm 1977, Shepherd đã lên kế hoạch cho một loạt vụ bắt cóc bởi anh ta đã quá "mệt mỏi với việc làm một cảnh sát nghèo". Tháng 7, anh ta liên hệ với một tay sừng sỏ từng ba lần bị kết án giúp lập mưu ba vụ bắt cóc – một trong hai ông bà cụ Marriott,

huấn luyện viên đội Redskins George Allen hoặc vợ, và cựu bộ trưởng giao thông Mỹ John A. Volpe, người sở hữu một công ty xây dựng lớn.

Tay sừng sỏ kia tỏ vẻ quan tâm, nhưng rồi, vì để lập công với bên hành pháp, đã báo cho FBI. Họ yêu cầu tay này sắp xếp giới thiệu Shepherd gặp gỡ đặc vụ ngầm của FBI Edward Robb, người đóng vai "Eddie Rossi" và ám chỉ các mối liên hệ với mafia. Shepherd trình bày kế hoạch với "Rossi": Họ sẽ tới nhà J.W. bắt cóc ông hoặc Allie để đòi 500.000 đô-la tiền chuộc. "Nếu tao vào trong nhà và có chuyện xảy ra," hắn nói, "tao sẽ cắt cổ mụ già." Sau đó, hắn nói thêm: "Tao ngán cảnh nghèo túng rồi. Tao thật sự không quan tâm [đến chuyện giết người]. Tao chỉ muốn tiền thôi."[5]

Shepherd cũng định rủ anh trai Billy của mình tham gia để làm nhiệm vụ cảnh giới. Dù ông hay bà cụ Marriott bị bắt cóc thì chúng cũng định giam giữ người đó tại nhà bạn gái của Shepherd.

Ngày hôm sau, không hề biết gì đến âm mưu còn chưa bị lật tẩy, nhà Marriott đi nghỉ tại New Hampshire. (Shepherd chưa tính đến trường hợp nạn nhân của hắn không ở nhà.) Vào sáng thứ Sáu, ngày 29 tháng 7, FBI gọi cho Bill đang ở hồ Winnipesaukee và đề nghị anh đóng một vai trong vở kịch này. Sáng thứ Ba tuần tiếp theo, sau khi từ hồ trở về, Bill lái chiếc xe của cha mình vào lối đi tại nhà J.W. rồi vào trong, cố gắng sao cho nhìn từ xa trông anh đúng là J.W.

Hôm đó Shepherd phải đi làm, vì vậy hắn bảo Rossi bắt cóc J.W. Rossi đoán Shepherd sẽ cử người theo dõi ngôi nhà – có thể là anh trai của hắn – để đảm bảo công việc được thực hiện. Một chiếc xe "ăn trộm" của Hot Shoppe được lái thẳng vào lối đi, và hai đặc vụ ngầm của FBI mặc quần áo lao động của công ty bước vào nhà. Không lâu sau, họ bước ra ngoài với một cái túi đựng tử thi được cho là chứa J.W., nhưng thực ra là nhồi đầy chăn và gối.

Ngay trước 9 giờ sáng, "Rossi" gọi điện cho Shepherd. "Mọi việc thực sự tốt đẹp! Thịt đã ở trong xe," anh dùng mật mã để nói. Shepherd chờ vài phút, sau đó đi tới một bốt điện thoại trả trước ngoài trời và gọi cho Bill. Đây là giây phút quyết định đối với vụ bắt cóc này. Bill phải tỏ ra sốc, chờ yêu cầu tiền chuộc và đồng ý trả tiền. Chỉ khi đó FBI mới có một vụ kín kẽ. Bill đóng tốt vai của mình. Sau khi Shepherd gác máy, các đặc vụ của FBI ập vào. Mấy phút sau, Giám đốc FBI Clarence M. Kelley đưa ra thông cáo báo chí về âm mưu bắt cóc và bắt giữ Shepherd cùng anh trai hắn.

Bill bớt lo sợ về những biến cố của ngày đó hơn khi anh làm chứng chống lại Shepherd tại phiên tòa diễn ra vào tháng 10 tiếp theo. Luật sư bào chữa tập trung vào Bill, hỏi về giá trị tài sản ròng của anh và những câu hỏi khác được thiết kế nhằm tạo ra sự thông cảm đối với kẻ bắt cóc nghèo túng. Bill kể lại: "Hắn ta cố gắng để khiến gia đình tôi trông thật tồi tệ. 'Ồ, vậy anh thuê xe mô tô hộ tống anh đi vòng quanh Washington trên một chiếc xe bus sao? Anh là đại gia mà, đúng không?' Điều đó thực sự khiến tôi khó chịu – hắn tìm cách đánh lạc hướng tội lỗi của thân chủ hắn và khiến nạn nhân trông thật xấu xa. 'Ông đáng bị bắt cóc mà – cứ khoe của thế kia!', hắn ta nói thế, hoặc đại loại như vậy. Thật kinh tởm; thật kỳ quái." Chiến lược này không hiệu quả. Sau 20 giờ bồi thẩm đoàn thảo luận, Shepherd bị tuyên có tội và chịu án 15 năm tù giam.[6]

Nếu nổi tiếng và giàu có mang theo những rủi ro thì chúng cũng mang lại cho Bill một nền tảng để thay đổi về mặt chính trị và xã hội. Anh xuất hiện với tư cách một nhà hoạt động chính trị vào cuối những năm 1970. Đây là thời gian thuyền trưởng các doanh nghiệp tự do của Mỹ nhận thức rõ rệt về chính trị. Nhiều người trong số họ nhận thấy nếu họ không bước vào vũ đài chính trị, chủ nghĩa tư bản Mỹ nói chung sẽ dần bị hủy diệt, và tương lai công ty của họ cũng sẽ trở thành nạn nhân của một chính phủ đang không ngừng mở rộng, thêm vào đó là sự gia tăng các quy định, thuế má và lạm phát.

Do các sáng kiến Đại xã hội của Tổng thống Lyndon Johnson, tầm quan trọng của doanh nghiệp Mỹ bị giảm bớt theo hướng có lợi cho các chương trình của chính phủ. Một triết lý tự do đã đạt được vị thế chắc chắn trong đời sống chính trị của đất nước. Dù bề ngoài vẫn tỏ ra bảo thủ, chính quyền Nixon – thông qua các chương trình kinh tế, hành động điều phối và sự gia tăng về quy mô của chính phủ – đã thúc đẩy một bầu không khí phản đối doanh nghiệp.

Người đầu tiên lên tiếng cảnh báo là luật sư Lewis Powell, đã viết một bản ghi nhớ nội bộ gửi lãnh đạo Phòng Thương mại Mỹ hồi đầu năm 1971, khi ông đang đứng đầu một ủy ban của họ. (Việc này xảy ra chỉ vài tháng trước khi Powell được bổ nhiệm làm một Thẩm phán Tòa án Tối cao Mỹ.) Trong bản ghi nhớ đó, ông cho rằng suy nghĩ bảo thủ bảo hộ doanh nghiệp không còn phổ biến với Cánh Tả Mới, trào lưu đang lên trong khuôn viên trường đại học của các lãnh đạo nước Mỹ tương lai. Phòng phải đứng lên và tham gia vào cuộc chiến ý thức hệ này bởi, theo quan điểm của Powell, nó được trang bị đầy đủ để đại diện cho doanh nghiệp tự

do dẫn đầu đoàn quân.

Ban đầu Phòng không chấp nhận thử thách này, nhưng các bài viết của Powell về đề tài này đã thôi thúc người khác tham gia. Ông chủ hãng bia Colorado Joseph Coors tài trợ cho một tổ chức nghiên cứu, Quỹ Di sản, để tham gia vào cuộc vận động hành lang bảo thủ ở đồi Capitol. Sau ba phần tư thế kỷ, Hiệp hội Nhà sản xuất Quốc gia (NAM) chuyển văn phòng từ New York tới Washington, D.C. vào năm 1972.

Bill thích thú theo dõi quá trình phát triển này. Nhiều năm qua, anh đã nhường cha chuyện chính trị, còn mình tập trung vào điều cốt lõi của Marriott. Nhưng sau chiến thắng của Jimmy Carter theo chủ nghĩa dân túy trong chiến dịch bầu cử tổng thống năm 1976, Bill nhận thấy anh không thể đứng ngoài cuộc được nữa. Tháng 4 năm 1977, anh chấp thuận đề cử vào Hội đồng nghị viện. Thông báo của tổ chức này về việc ứng cử của Bill đầy tự hào: "Nghị viện quốc gia đang đón nhận một người khổng lồ trong một lĩnh vực đang tăng trưởng nhanh nhất nước…"[7]

Ban đầu, do vẫn muốn tránh xa mớ lộn xộn của chính trị, Bill tập trung vào các nỗ lực giáo dục của nghị viện. Trong một đoạn bài phát biểu được nhiều người trích dẫn, Bill nói: "Tôi không hiểu tại sao các bạn trẻ của chúng ta ở các trường phổ thông và đại học lại không hề đòi hỏi khóa học về khởi nghiệp tự do… Chúng ta phải giáo dục các nhà giáo dục và thanh niên về thế giới xung quanh. Chúng ta là một quốc gia khởi nghiệp tự do, và chúng ta phải đảm bảo rằng thế hệ tiếp theo nắm bắt được những điều cơ bản của hệ thống tư bản."

Việc triển khai pháp chế do Carter đặt ra đe dọa trực tiếp đến nhà Marriott cũng như nền kinh tế Mỹ nói chung, buộc Bill phải tham gia vũ đài chính trị. Ví dụ, Carter đề nghị pháp luật chấm dứt cái gọi là "bữa trưa ba li martini" – bữa trưa nhàn nhã, thư thái của doanh nhân – bằng cách cắt giảm mạnh các khoản khấu trừ thuế kinh doanh đối với dịch vụ ăn uống và giải trí. "Bữa ăn ba li martini giờ hiếm đến mức về cơ bản đã trở thành chuyện hoang đường," Bill tuyên bố với báo chí. "Bữa ăn bình thường của người làm kinh doanh là một chiếc hamburger kèm chai Coke giá 3 đô-la hoặc thấp hơn. Hiệp hội Khách sạn và Nhà hàng phản đối luật này rất mạnh, giống như tôi. Nếu nó được thực thi, trong năm đầu tiên chúng tôi sẽ phải cắt giảm khoảng 2.700 nhân sự thường trực tại Marriott. Đây sẽ là một phản ứng hoàn toàn cấp thiết đối với thứ mà chúng tôi coi là tổn thất khối lượng kê khai chi tiêu. Và điều này sẽ xảy ra với toàn bộ ngành dịch vụ ăn uống/ lưu trú –

tình cờ lại là ngành lớn thứ ba của cả nước." Những thực tế này rõ ràng tới mức khi nhận thấy số lượng người thất nghiệp tiềm năng quá lớn, các nghiệp đoàn đã liên kết lại để phản đối, và điều luật này bị xóa bỏ. Tuy nhiên, điều luật đó chỉ là một triệu chứng nhỏ của vấn đề khác lớn hơn.

"Tôi nghĩ lạm phát là kẻ thù lớn nhất của chúng ta, còn lớn thứ nhì là vai trò ngày càng lớn của chính phủ trong đời sống. Gần như tất cả những gì được thực hiện ở Washington đều gây lạm phát," Bill nói với một phóng viên. Trong một bài phát biểu liên quan, anh than thở rằng chính phủ "đang luật hóa việc lạm phát gia tăng thay vì thực hiện những hành động dứt khoát nhằm hạn chế điều đó."[8]

Bằng chứng đầu tiên là luật lương tối thiểu liên bang được đưa ra vào tháng 2 năm 1977, đề xuất tự động tăng lương tối thiểu mỗi năm trong suốt bốn năm tiếp theo. Bill là người ủng hộ mạnh mẽ nhu cầu tiêu chuẩn lương tối thiểu trên khắp liên bang để bảo vệ nhân viên, nhưng anh cũng nghĩ nên xác lập ranh giới, trong đó thị trường sẽ quyết định mức tăng. Biên độ lợi nhuận trong ngành thực phẩm khá mỏng. Ở D.C., chính quyền địa phương từng cho rằng họ đang giúp đỡ công nhân có thu nhập thấp bằng cách tăng lương cao hơn nhiều so với tiêu chuẩn liên bang. Ảnh hưởng chỉ riêng với Marriott từ năm 1975 đến năm 1979 là đóng cửa 14 nhà hàng và 1.300 người thất nghiệp, trong đó nhiều vị trí là của thanh niên thiểu số.

Do luật lương tối thiểu của Carter vẫn có thể được Quốc hội thông qua, Bill nói anh "đã đến Nhà Trắng và cầu xin một thành viên trong đoàn trợ lý tổng thống về việc đừng tăng lương tối thiểu." Người này lịch sự phớt lờ anh. Các thành viên Quốc hội cũng phản ứng tương tự, nói rằng họ không thể thay đổi sự ủng hộ của nghiệp đoàn lao động đối với đạo luật này.

Đạo luật được thông qua vào tháng 11 năm 1977, áp đặt mức tăng gần 46% đối với lương tối thiểu thông qua các mức tăng hằng năm trong bốn năm. Bill bền bỉ cùng người của mình gom thành một phản ứng tức thì nhằm giữ lợi nhuận ròng của công ty cho các cổ đông – đồng nghĩa với việc cắt giảm thêm hàng trăm người nữa trong vài năm tiếp theo. Và trong suốt quá trình lên kế hoạch này, cơn giận của anh cũng ngày một lớn theo.

Đầu năm 1978, Bill cho rằng anh phải làm nhiều hơn nữa. Anh có cơ hội tuyệt vời để ra mắt chiến dịch mạnh mẽ của mình về doanh nghiệp tự do khi có bài phát biểu trước Hiệp hội Marketing Mỹ

(AMA) vào ngày 24 tháng 2. Bài diễn văn đanh thép này đã trở thành một tác phẩm kinh điển:

> Lần đầu tiên trong sự nghiệp kinh doanh của mình, tôi buộc phải lên tiếng phản đối. Chúng tôi đã phải đối mặt với sự bất lực hoặc miễn cưỡng từ phía các nhà lãnh đạo công chúng khi cân nhắc những hậu quả thực sự trong hành động của họ. Chúng tôi thấy các nhà lãnh đạo này liên tục nhượng bộ số ít những người to tiếng. Họ mất tầm nhìn nghiêm trọng, và vấn đề này lan rộng trên khắp đất nước, dù đó là quan chức liên bang, bang hay địa phương, dù họ được bầu lên, chỉ định hay là công chức.
>
> Cuối cùng, tôi nhận thấy mình không thể cứ chăm chút công việc làm ăn của riêng mình và hi vọng mọi thứ sẽ ổn. Đã muộn rồi – tôi phải tiến bước thôi. Tôi tự hào về đất nước vĩ đại của chúng ta, về hệ thống doanh nghiệp tự do của chúng ta, về những gì công việc và ngành nghề đã làm được. Tất nhiên, chúng ta không hoàn hảo. Chúng ta cũng vấp phải sai lầm như ai. Nhưng hệ thống của chúng ta hiệu quả. Chúng ta là tư bản – và chúng ta nên tự hào về điều đó.
>
> Cứ 10 công việc thì có đến tám việc là do kinh doanh mang lại. Nó cung cấp đầu tư tư bản và sản phẩm, dịch vụ, thuế má, cổ tức để đưa đất nước này đi lên. Và còn rất nhiều điều khác nữa chúng ta có thể làm được nếu chính phủ không đè nén chúng ta…
>
> Và như vậy, tôi kêu gọi khởi nghĩa. Một cuộc khởi nghĩa của người đóng thuế và của lãnh đạo kinh doanh chống lại sự cai trị quá nhiều so với những gì chúng ta cần, xứng đáng, mong muốn, đại diện, hoặc trả tiền để có…
>
> Kinh doanh không có tội cho đến khi được chứng minh là vô tội – ngày nay nhiều người vẫn nghĩ như vậy. Hệ thống kinh doanh của chúng ta hoạt động tốt. Không phải là kinh doanh *và* xã hội. Mà là kinh doanh *vì* xã hội…
>
> Chúng ta ai nấy đều làm kinh doanh… Chúng ta ở vị thế có ảnh hưởng. Tôi trân trọng đề nghị chúng ta hãy có trách nhiệm lớn lao để góp phần xoay chuyển tình thế.[9]

Một khi đã tham gia, Bill tham gia hết mình. Trong ba năm tiếp theo, trong những bài diễn văn nối tiếp diễn văn, anh nhiệt tình tập trung vào vấn đề doanh nghiệp tự do. Anh lập ra Ủy ban Hành

động Chính trị (PAC) Marriott và Ủy ban Hành động Chính trị Bang và Địa phương Marriott. Các PAC doanh nghiệp này sử dụng những đóng góp chính trị nhắm mục tiêu để hỗ trợ các ứng viên hiểu được vai trò sống còn của kinh doanh ở Mỹ.

Tuy nhiên, nhờ nền tảng chính của mình, anh ưu ái sáng kiến Lựa chọn Công dân của Phòng Thương mại Mỹ, bắt đầu tham gia với nhóm vận động hành lang đó tới mức được bầu làm chủ tịch nhóm vào tháng 5 năm 1979. Dưới sự lãnh đạo của anh, số lượng thành viên đã tăng gấp bốn lần và tạo nên sức ảnh hưởng đáng kể với đồi Capitol. Đồng thời, Bill cũng giúp bản thân Phòng trở thành một cỗ xe vận động hành lang.

Giờ đây nhớ lại, rõ ràng là sự tích cực chính trị tầm cỡ của Bill đã được sử dụng đúng lúc. Ít ai ngờ rằng lời hứa của ứng viên tổng thống Ronald Reagan về việc "đưa chính phủ xuống khỏi lưng nhân dân" là chìa khóa dẫn tới chiến thắng ấn tượng của ông trước Carter năm 1980.

Với một chính phủ đồng bộ hơn nhờ những gì Bill đã vạch ra, kinh tế Mỹ bùng nổ trong suốt hai nhiệm kỳ của Reagan. Lương tối thiểu không hề tăng theo mệnh lệnh liên bang trong suốt tám năm đó – dù có nhiều công nhân thu nhập thấp được thuê và được trả lương cao hơn so với thời kỳ của Carter. Như Bill tiên đoán, thị trường có khả năng cải thiện cuộc sống của họ và triển vọng công việc trong nền kinh tế tốt hơn bất cứ mệnh lệnh nào của chính phủ từ trước đến nay.

•

Năm 1978, gia đình Marriott thêm người khi Debbie cưới Ron Harrison, hóa ra chàng rể này lại là một tài sản của gia đình và công ty. Ron đã phụng sự một sứ mệnh Thánh hữu Ngày sau ở Đài Loan và thông thạo tiếng Quan thoại. Sau lễ đính hôn, cha của Ron bắt Debbie ngồi nghe ông thuyết giảng; ông không muốn sự giàu có của nhà Marriott làm hỏng con trai mình hay hủy hoại sự tự tin của chàng trai. Dù từng nhận được những lời mời chào từ một số công ty công nghệ hàng đầu và Apple, Ron vẫn nỗ lực xây dựng sự nghiệp tại Marriott theo cách riêng, đi lên từng chức vụ và tạo dựng dấu ấn của mình ở từng cấp độ.

Bảy tuần trước lễ cưới của Debbie, cậu cả nhà Marriott, Stephen, bắt đầu sứ mệnh phụng sự Giáo hội. Tháng 10 năm trước đó, Bill và Donna đã đưa cậu tới gặp một chuyên gia thính giác ở Los Angeles. Mọi người từng hi vọng nhận được câu trả lời rằng thính

giác của Stephen sẽ tốt hơn, và cậu cũng đã tích cực cầu nguyện rằng ít nhất nó sẽ không tệ hơn. Vì vậy, khi bác sĩ nói thính giác của cậu không hỏng, cậu rất biết ơn. Nhưng cậu sẽ phải chịu các vấn đề khác về sức khỏe. Bất kể có làm gì đi nữa thì cậu cũng không tăng được chút cơ bắp hay cân nặng nào lên cơ thể vốn gầy guộc của mình. Đầu năm 1978, Stephen được chẩn đoán bị chứng thiếu hormone dẫn tới hiện tượng không phát triển cơ bắp, không tăng cân, hoặc sản xuất đủ testosterone. Chẩn đoán cuối cùng này khiến Stephen lo sợ nhất. Cậu muốn có con, vì vậy cậu chấp nhận liệu pháp thay thế hormone, đồng nghĩa với việc phải chịu những mũi tiêm đau đớn trong nhiều năm trời.

Bất kỳ vấn đề nào trong ba vấn đề này – mất thính giác, toàn thân yếu ớt và nhu cầu về loại thuốc không sẵn có ở nhiều nơi trên thế giới – đã đủ nghiêm trọng để cậu không được phụng sự sứ mệnh truyền giáo. Kết hợp ba vấn đề này càng khiến Giáo hội không dám mạo hiểm cử cậu đi. Stephen tiếp tục cầu nguyện, cảm thấy cậu có cha mẹ và Chúa hậu thuẫn. Cuối cùng, sức khỏe của Stephen không khiến cậu bị loại có thể là do lãnh đạo Giáo hội biết gia đình Marriott và thành tích phụng sự của họ đối với Giáo hội. Stephen được đưa đến Vancouver, British Columbia, để làm việc tại văn phòng truyền giáo ở đó.

Bill nhớ lại ngày ông và Donna đưa Stephen xuống thành phố Salt Lake để cậu bắt đầu tập huấn. “Thằng bé mang theo hai cái va li lớn đựng tất cả những gì nó có, và tất cả những thứ mà chúng tôi nghĩ là chẳng bao giờ nó cần tới trong sứ mệnh của mình,” Bill nhớ lại. “Thằng bé bị điếc, và nặng khoảng chừng 45 kg. Nó không thể mang hai cái va li lên gác được, vì vậy họ phải nhờ người tới giúp.” Khi cha mẹ cậu ra về, họ chẳng biết làm gì ngoài lo lắng cho cậu con trai và những thử thách cậu sẽ gặp phải trong suốt hai năm tiếp theo đó.

Dù theo lẽ thường, các nhà truyền giáo Thánh hữu Ngày sau không được phép gặp gỡ gia đình, nhưng với hoàn cảnh đặc biệt, Stephen được phép gặp cha mẹ và em trai John một lần hiếm hoi vào mùa xuân năm 1979 khi họ đang trên đường về nhà sau chuyến du lịch 11 ngày tới Trung Quốc.

Chỉ trong vài năm, J.W. đã xây dựng được tình bạn với những quan chức cộng sản hàng đầu của văn phòng liên lạc của Trung Quốc ở Washington, D.C. Khi một người được bổ nhiệm vào vị trí cao cấp của chính phủ ở Bắc Kinh, người đó mời J.W. tới Trung Quốc trong một chuyến du lịch do chính phủ đài thọ. Nhóm đi vào mùa xuân 1979 gồm năm cặp vợ chồng – J.W. và Allie; Bill và Donna; Debbie

và Ron Harrison; Jon và Karren Huntsman; bạn của gia đình Marriott là Mark và Lola Austad – cùng hai thiếu niên, John Marriott và Peter Huntsman.

"Đó là quãng thời gian thật tuyệt vời – ngay sau Cách mạng Văn hóa, và trước khi bùng nổ ảnh hưởng của phương Tây," Ron Harrison nhớ lại. "Tất cả những người chúng tôi nhìn thấy đều vẫn đang mặc đúng một bộ đại cán màu xanh dương hoặc đen kiểu Mao Trạch Đông. Tất cả phụ nữ đều để cùng một kiểu tóc. Mọi người đều đi bộ hoặc đi xe đạp; gần như không có chiếc xe hơi nào cả. Tất cả đều giống hệt nhau. Hãy nghĩ mà xem – một tỉ người, giống nhau, y xì."

Sau khi ở Hong Kong vài ngày, nhóm Marriott đi tàu hỏa tới Quảng Đông và nghỉ ở khách sạn Bạch Vân 26 tầng. Trải nghiệm này cũng giống như chuyến đi của Bill tới Liên Xô. Khách sạn Bạch Vân chỉ mới xây có ba năm nhưng trông đã rất cũ kĩ. Khăn trải giường là những tấm trải bàn đã cũ cùng các vết ố thức ăn. Khăn tắm cũng được dùng để lau sàn. Mọi người không bỏ tất và nằm lên trên chăn chứ không đắp. Điều đáng ngạc nhiên là J.W. siêu khó tính lại là người ít thấy ghê nhất. "Cha lớn lên trong một ngôi nhà cũ bẩn thỉu ở Utah, vì vậy tôi đoán là cũng giống như đưa cha về nhà thôi," Bill cười lớn.

Ron quyết định không cho mấy tay hướng dẫn viên người Quảng Đông biết cậu nói được tiếng Hoa. Khi nghe bọn họ nói chuyện với nhau bằng tiếng Quan thoại về nhóm Marriott, cậu phát hiện họ biết rõ những cuộc trò chuyện riêng tư diễn ra trong các phòng khách sạn, và rõ ràng là có nghe lén. Ở chặng dừng chân tiếp theo tại Thượng Hải, Ron mới bộc lộ. Debbie nhớ lại: "Chúng tôi ở trong một công viên và có khoảng 300-400 người vây quanh, cứ nhìn chằm chằm, trố mắt ra như thể chúng tôi là người sao Hỏa vậy… Do đó Ron đứng lên một chiếc ghế đá công viên và bắt đầu nói với bọn họ. Tất cả sững người ra khi thấy một anh Tây biết nói tiếng Hoa. Anh ấy bắt đầu đùa với họ, và tất cả đều phá lên cười."

Cả Bill lẫn J.W. đều không chuộng thức ăn lạ, đặc biệt là các món còn nguyên đầu, vì vậy Ron đã soi rất kỹ thực đơn. J.W. nhét đầy một va li Rice Krispies, bơ lạc, súp khô và các loại đồ ăn vặt khác. Bill không mang theo bất cứ đồ ăn nào. "Ron biết ngoại ngữ và điều đó đã cứu sống chúng tôi," anh nói. "Có vẻ như cậu ta đã dành phần lớn thời gian trong nhà bếp để tìm cách đàm phán xem có món gì đó cho chúng tôi ăn."

Khi ở Bắc Kinh, Bill khảo sát các địa điểm xây khách sạn, điều này

khiến bộ trưởng du lịch Trung Quốc hết sức hài lòng. Nhưng cuộc thảo luận giữa hai người, dù lịch sự, lại không diễn ra một cách tốt đẹp. Với vai trò phiên dịch, Ron tóm tắt lại ý của ông bộ trưởng: "Chúng tôi có khách sạn của đảng [Cộng sản]. Chúng tôi sẽ để cho các anh xây khách sạn riêng bằng tiền của các anh. Chúng tôi sẽ để cho các anh đưa người của các anh vào. Nhưng chúng tôi sẽ quyết định nhóm và cá nhân nào được ở trong khách sạn của các anh, và chỉ sau khi chúng tôi lấp đầy các khách sạn của đảng trước đã. Rồi sau năm năm các anh nỗ lực kiếm tiền, có thể chúng tôi sẽ quốc hữu hóa nó và biến thành của chúng tôi."

Bill lạnh lùng nhận xét: "Tôi nghĩ bọn họ chưa sẵn sàng cho chúng tôi."

Sau một chặng nghỉ chân ở Tokyo, Bill, Donna và John bay về nhà qua Vancouver. Stephen, dù lúc mới bắt đầu sứ mệnh truyền giáo chỉ trông như một đứa trẻ 13 tuổi, nay đã lớn hơn và khỏe mạnh hơn. Họ đưa cậu đi sắm quần áo rộng hơn và tới một nhà hàng để cậu ngấu nghiến bữa ăn. Cậu cao lớn hơn, vì vậy cha mẹ cậu chào tạm biệt và tin rằng cậu sẽ ổn.

Chuyến đi tới Trung Quốc khởi hành vào ngay sau hôm Debbie tốt nghiệp BYU với danh hiệu cao nhất là Phi Kappa Phi. Khi từ Trung Quốc về, cô và Ron đi Dallas, nơi Ron có một kỳ thực tập công nghệ mùa hè ở đó với Texas Instruments Co. còn Debbie thì làm việc tại quầy lễ tân của khách sạn Dallas Marriott North. Debbie nhanh chóng mang thai đôi, vì vậy họ quay về Utah để Ron học nốt năm cuối tại BYU. Vào ngày 22 tháng 10, Debbie trở dạ lúc chỉ mới 22 tuần thai kỳ. Tại bệnh viện, các y tá tỏ ra bối rối và không chịu báo cho bác sĩ của Debbie.

"Tôi rất sợ và cố gắng tìm cha mẹ," Debbie nhớ lại. Donna đã cùng Bill đi Munich, Đức. Khi thư ký liên lạc được với ông, lúc đó đã là 3 giờ sáng ở Munich. Bill và Donna quỳ xuống cầu nguyện. Sau đó Bill gọi cho Debbie để đánh giá tình huống và biết rằng bác sĩ của cô đã tới và thấy cô trong tình trạng thập tử nhất sinh. Ông trực tiếp nhận tin từ cô con gái đang hoảng sợ và biết tình hình nguy kịch thế nào. Debbie nhớ lại: "Cha tôi dập máy để gọi cho bác sĩ của tôi, la hét rồi chửi bới ông ta. Cha nói với ông bác sĩ rằng tôi sắp sinh, và tốt nhất là ông ta hãy ra khỏi nhà ngay, bất kể đang làm gì!". Vị bác sĩ làm theo và choáng váng khi thấy cổ tử cung đã mở. "Ông ta hoảng hồn, và kêu ca rằng 'bọn y tá không nói với tôi là nguy kịch đến *mức này*.'" (Sau đó, một y tá bị đuổi việc do chẩn đoán sai tình huống nguy hiểm.) Bill và Donna bắt chuyến bay đầu tiên về nhà.

Vào cái thời mà chưa có thuốc chống sinh non như bây giờ, cách tốt nhất vị bác sĩ có thể làm là truyền rượu vào tĩnh mạch cho Debbie.

Một loại thuốc tương đối mới làm chậm sinh, Vasodilan, có tác dụng phụ liên quan đến tim, trong khi tim của Debbie không được khỏe. Nhóm bác sĩ ngày càng đông đưa Ron sang một bên và buộc anh phải đưa ra một lựa chọn khủng khiếp. "Chúng tôi có thuốc có thể cứu sống Debbie, nhưng phải bỏ thai đôi. Hoặc chúng tôi có thể cứu thai, nhưng Debbie có nguy cơ tử vong. Anh muốn thế nào?"

Gạt qua một bên quyết định cầm chắc phần thua, Ron đọc kinh giới giáo cho Debbie, cầu nguyện từ từ hãy sinh. Sau đó, cậu hỏi ý kiến một bác sĩ tim mạch, và ông này khuyên rằng Debbie có thể chịu được một liều nhỏ Vasodilan. Bill cũng viện đến các thế lực tâm linh mạnh mẽ, gọi điện báo cho sứ đồ và người bạn của gia đình là David B. Haight ở thành phố Salt Lake về vụ việc. Huynh trưởng Haight lái xe tới bệnh viện ở Provo và ban phước cho Debbie một lần nữa. Lời của ông có vẻ như hứa hẹn về một kết quả tốt đẹp.

Đến lúc Bill và Donna tới Utah, chuyện bỏ ai giữ ai vẫn chưa được quyết định. Sau ba ngày, thuốc Vasodilan phát huy tác dụng đủ giúp Debbie qua cơn nguy kịch, nhưng song thai thì chưa. Các bác sĩ khuyên cô không nên sinh hai bé trước tuần 32 đến tuần 34 nếu muốn có hi vọng sống sót cho con. Giường bệnh của cô được dựng dốc để chân cô cao hơn đầu, và cô ở đó suốt hai tháng.

Bill phải quay về Washington xử lý công việc, nhưng ông gọi điện hằng ngày. Có lúc, khi thấy con mình đang vô cùng trầm cảm, ông bay tới Utah để ở bên cô trong bốn ngày. "Cha cứ ngồi suốt ngày bên giường, nắm tay tôi, trò chuyện cùng tôi," cô nói.

Ron nghĩ ra một cách giúp Debbie cán mốc 34 tuần. Bác sĩ bảo rằng cứ hai ngày ở trong tử cung, hai em bé lại nặng thêm 85g. Vì vậy, cứ cách một ngày, Ron lại mang đến cho cô một hộp Jell-O nặng 85g và dần dần xây các tháp hộp trên khung cửa sổ phòng bệnh. Cứ ba tuần một lần, Donna lại đến, thêu thùa và nắm tay con gái. Rạng sáng ngày 11 tháng 12, hai bé sinh đôi chào đời. Scott nặng 2,2kg, còn Mark nặng 2,1kg.

Sáu tháng sau, Debbie và Ron đi nghỉ dưỡng tại Hawaii, để hai bé lại Maryland cho Bill và Donna chăm sóc. Trong kho lưu trữ của doanh nghiệp vẫn lưu khoảnh khắc hai bé bên ông ngoại. "Cha tôi

rất tự hào, chúng là động lực kéo ông về nhà khi đang trao đổi với các quản trị viên cao cấp về cách quản lý thời gian hiệu quả," Debbie nói. Có phần cường điệu khi người ta còn nói rằng, Bill đã mang hai đứa cháu được đặt nằm trong nôi tay tới một cuộc họp. Ông đặt chúng xuống giữa bàn họp và nói: "Đây là các cháu ngoại tôi, Scott và Mark. Tôi muốn mọi người biết con gái tôi đã rất nghe lời tôi. Hai đứa con một lần – đó gọi là hiệu suất và quản lý."

Bill cùng cặp song sinh của Debbie, Mark và Scott.

Khi cặp song sinh ra đời, Stephen còn sáu tháng nữa thì kết thúc sứ mệnh truyền giáo. Cậu mất dần thị lực từ trước đó, nhưng không nói với bất cứ ai, kể cả cha mẹ. Cậu muốn áp dụng cương lĩnh "chẳngcó-gì-to-tát" của gia đình trong sứ mệnh này, vì vậy cậu không thể chấp nhận việc được đối xử đặc biệt. Mọi thư từ đều được chuyển đến qua văn phòng truyền giáo, khi thấy cái tên nổi tiếng của sứ đồ David B. Haight, một nhà truyền giáo khác đã viết lên mặt trước phong bì cùng một mũi tên trỏ vào tên của Haight: "Đùa à? Có lẽ anh cũng biết cả Tổng thống Carter, đúng không?"

Thậm chí Stephen còn lo lắng về các cuộc gọi của bố, vì theo quy định thì không được gọi điện. Có lần, cậu viết vào nhật ký: "Tối nay cha lại gọi cho mình. Trò chuyện với cha mẹ thật tuyệt, nhưng ước gì cha đừng gọi thường xuyên như thế bởi đó là quy định."[10] Stephen là người sống nguyên tắc. Việc không kiểm soát được các vấn đề sức khỏe của mình có thể giải thích tại sao Stephen lại phát triển mạnh mẽ trong một hệ thống truyền giáo

có nguyên tắc chặt chẽ. Tháng 6 năm 1980 là một cuộc trở về nhà vẻ vang đối với cậu. Chưa đầy hai tháng sau, John bắt đầu sứ mệnh truyền giáo của mình, và đây lại là một trải nghiệm vô cùng khác biệt so với sứ mệnh của người anh.

Trước sự thất vọng của cha mẹ, John giao du với một đám bạn chơi bời ở trường. Giống như nhiều thanh niên mới lớn, cậu quyết tâm tìm con đường riêng vào đời và không làm theo mong muốn của cha mẹ, điều này khiến mối quan hệ giữa cậu với cha mẹ trở nên căng thẳng. Dù khó chịu với một số lựa chọn của cậu, họ vẫn quyết định không tìm cách kiểm soát cậu. Họ dành sự tập trung cho hai mục tiêu tối thượng – cậu phải vào BYU, và cậu phải phụng sự một sứ mệnh truyền giáo.

Provo, Utah và BYU là một cú sốc văn hóa đối với John. Cậu cầu xin cha mẹ hãy để cậu được chuyển tới Đại học Utah, và họ đồng ý. Nhưng họ không chấp nhận việc từ chối phụng sự. Bill gợi ý rằng đây có thể là một điều kiện để John xây dựng sự nghiệp trong công ty gia đình. "Họ bảo với tôi rằng nếu không đi, có thể tôi sẽ phải bơm xăng suốt đời. Có lẽ họ cho rằng tôi sẽ bị đuổi học, rằng tôi sẽ là một kẻ vô thừa nhận hoặc đại loại thế. Vì vậy tôi cảm thấy mình không có lựa chọn nào khác." John không phải là người ủy mị, vì vậy cậu nhượng bộ trước viễn cảnh này và chấp nhận phụng sự ở Tokyo.

"Sống ở Nhật Bản là một trải nghiệm tuyệt vời," John nhớ lại trong các cuộc phỏng vấn. "Tôi đang ở độ tuổi rất dễ bị ảnh hưởng, vì vậy tôi thu nhận được rất nhiều nhờ việc này. Người Nhật thực sự rất cầu toàn. Tôi hiểu rằng con người không nhất thiết phải đúng hoặc sai – người ta chỉ khác nhau mà thôi. Tôi rửa tội cho khoảng 100 người, học ngôn ngữ và văn hóa, về nhà định kỳ theo những chuyến công tác."[11]

Trong khi John đang đi truyền giáo, Stephen cưới Juliana ("Julie") Baughman. Các vấn đề sức khỏe của cậu tiếp tục tồi tệ thêm. Vào khoảng Giáng sinh năm 1981, Bill ghi trong nhật ký: "Debbie và Stephen cãi nhau to về khả năng lái xe của Stephen. Giống như thời chúng còn đi học vậy!"[12] Nhưng sự việc nghiêm trọng hơn thế nhiều. Một đêm, Stephen đang lái xe ở Washington, D.C., chở theo Julie và Debbie. Debbie nhớ lại: "Stephen cứ vượt đèn đỏ suốt… và suýt thì chúng tôi mất mạng. Tôi bắt đầu hét lên với cậu ấy: 'Cậu bị sao thế? Cậu không thấy đèn à?'. Rõ ràng là cậu ấy không thấy." Chẳng những không chịu thừa nhận thị lực của bản thân đang kém đi, Stephen còn không cho Debbie cầm tay lái. Cô bảo cô sẽ không bao giờ ngồi cùng xe với em trai nữa.

Tháng 1 năm 1983, Julie và Stephen sinh con đầu lòng, đứa cháu thứ ba của Bill và Donna, Jennifer Rae. "Nói cho em biết, những tháng ngày màu nhiệm chưa dừng đâu!", Stephen viết, vì trước đó bác sĩ từng bảo anh sẽ không bao giờ có con.[13]

Trong khi đó, Debbie đang mang thai đứa con thứ ba, và lần mang thai này cũng không được thuận lợi. Chồng cô vừa kết thúc một chương trình MBA và được các công ty kỹ thuật hàng đầu mời chào làm việc. Bill thêm Marriott vào danh sách những người tuyển dụng Ron, nhưng anh chần chừ không muốn tham gia công việc kinh doanh của gia đình. Dù Ron là kỹ sư nhưng anh bắt đầu nghĩ về công việc nào đó hướng về con người hơn, chính là công việc mà Marriott đề nghị. Nhưng anh nói: "Tôi muốn được độc lập. Tôi không muốn bị coi là kẻ chọn con đường dễ dàng. Tôi muốn tự mình thành công, và tôi biết mình có thể."

Cuối cùng, anh chọn gia đình, và Bill để anh làm quản lý bán hàng của khu nghỉ dưỡng Rancho Las Palmas của Marriott ở Palm Springs, nơi anh từng được đào tạo trong ngành khách sạn. Debbie sinh non ở tuần thứ 27. Ở Palm Springs không có trang thiết bị chăm sóc trẻ sinh non, vì vậy cô chuyển tới nhà em gái của Ron ở Palo Alto, California, để ở gần bệnh viện Đại học Standford. Christopher sinh vào ngày 16 tháng 2 năm 1983, chỉ sớm có một tháng, nặng 2,3 kg, không nhẹ cân như cặp song sinh. Nhưng mọi người cũng sớm nhận ra cậu bé không được ổn cho lắm.

Chris bị chứng tím tái và khó thở ở trẻ sơ sinh, ngày nay được gọi là hội chứng suy hô hấp ở trẻ sơ sinh (IRDS), do một khiếm khuyết ở phổi. Cậu được đặt máy thở tại Khoa Chăm sóc Tích cực cho Trẻ sinh non (NICU), và bác sĩ cho Debbie biết cậu bé khó qua khỏi. "Họ rút máy thở của Chris để tôi có thể ôm con lần đầu tiên – và như vậy thằng bé có thể chết trong tay tôi. Tôi phát điên và bảo họ hãy chờ đến lúc Ron đến được bệnh viện. Lúc anh ấy đến và chúng tôi cùng đến chỗ NICU, vị bác sĩ nhi bảo Chris bắt đầu có đôi chút phản ứng, vì vậy họ sẽ chờ xem sao."

Trong lúc đó, Bill kịp thời đến để có một trải nghiệm tâm linh mạnh mẽ. Khi các bác sĩ lùi lại, Bill, Ron cùng cha của Ron đặt tay lên đầu bé còn Ron thì cầu nguyện. Ông không chỉ cầu cho thằng bé được sống, mà còn cầu cho nó sống khỏe mạnh. Các bác sĩ NICU đã chứng kiến nhiều kiểu vòng tròn cầu nguyện đầy lo lắng và các buổi lễ chữa lành, nhưng đây là một điều hoàn toàn khác. Bất kể tín điều của gia đình là gì thì khả năng Chris sống sót cũng quá xa vời. Nhưng, bất chấp tất cả, Chris bắt đầu hồi phục. Chẳng những vậy, ba em bé khác trong NICU cũng có tiến triển tương tự, trong

khi các bác sĩ đều nghĩ cả bốn bé sẽ không qua khỏi. Các bác sĩ không lý giải nổi vì chưa bao giờ chứng kiến một cú "lội ngược dòng" tập thể như vậy trong NICU cả. Debbie kể cho họ nghe về các bài cầu nguyện giáo giới của Thánh hữu Ngày sau. "Anh không thể ở trong NICU mà lại không tin vào Chúa được," một bác sĩ trả lời. "Chúng tôi không sùng đạo lắm, nhưng chúng tôi biết Chúa ở đây, và hiện diện trong buổi cầu nguyện đó."

Bill cực kỳ xúc động trước phép màu này. Ông thảo luận chuyện này với người trước đó đã trở thành cố vấn tâm linh của ông, Huynh trưởng Marvin J. Ashton. Hai người đã trở nên thân thiết khi Bill phụng sự trong ban quản trị Giáo hội mà Ashton làm chủ tịch. "Liệu lời cầu nguyện dành cho một người có thể ảnh hưởng đến những người khác trong phòng không?", Bill hỏi Ashton. Vị sứ đồ mỉm cười. "Tất nhiên là có thể, Bill ạ. Anh có niềm tin ở trong căn phòng đó. Ron có niềm tin. Debbie có niềm tin. Những người khác cũng có niềm tin. Căn phòng tràn ngập niềm tin. Những em bé kia cần lời cầu nguyện đó, vì vậy Chúa cũng rải linh hồn và lời nói xuống cho các bé. Người 'để con trẻ đến với Người' và sống, và các con được sống."

14
Khách sạn khắp thế giới

ĐỂ CHUẨN BỊ cho lễ khai trương khách sạn Portland Marriott vào tháng 4 năm 1980, Bill đã chuẩn bị một chuyến hồi hương để cha về vùng Tây Bắc vì ông cụ đã dành nhiều mùa hè thời đại học để đi bán hàng tại các trại gỗ. "53 năm trước, ta đến Tây Bắc để bán đồ len cho thợ gỗ ở Bend," J.W. kể trước đám đông. "Họ mua đồ lót len của ta với giá 22 đô-la một bộ, thời đó như vậy là nhiều tiền lắm, nhưng dùng được năm năm. Hồi đó chưa có cưa máy; mọi thứ đều làm bằng tay hết."

Sau khi cha nói vậy, Bill cầm lấy một chiếc cưa và bắt đầu cưa ngang khúc gỗ, đồng thời cắt luôn dải băng. Ở đầu cưa bên kia là Thị trưởng Portland. Màn biểu diễn đơn giản này quá lộ liễu. Khúc gỗ nhỏ thậm chí còn được cắt trước, đường kính chỉ còn chừa lại dăm phân. Vấn đề là bà thị trưởng đã làm vài ly nên không thể kéo cưa được. "Tôi bật cười, bà ấy bật cười, và tất cả mọi người đều phá lên cười," Bill nói. Một vị khách khác nhảy vào thay bà thị trưởng, và lễ khai trương được hoàn tất.

Khách sạn Portland Marriott từng gặp vấn đề từ khi bắt đầu khởi công. Là một khu đất nhìn ra sông Willamette, vị trí này rất đẹp. Nhà thầu bỏ tiền xây dựng, và Marriott đồng ý mua khi công trình đã xây xong. Một loạt rủi ro vây quanh dự án này, trong đó có mùa đông khắc nghiệt, thiếu bê tông và hai vụ kiện – một là của một nhóm môi trường và một là của một chuỗi khách sạn cạnh tranh – nhằm ngăn quá trình xây dựng. Dự án xây mất hai năm rưỡi, "lâu gấp đôi so với dự kiến," Bill viết. Nhưng cuối cùng họ cũng thành công.

Việc tiếp theo trong lịch trình của Bill là lễ khai trương khách sạn Marriott tại sân bay quốc tế Seatle-Tacoma vào tháng 1 năm 1981, hợp tác xây dựng cùng hãng Hàng không Alaska. Lần này, Thống

đốc John Spellman được mời cùng ngồi với Bill trên chiếc xuồng độc mộc nguyên bản của thổ dân Mỹ trong bể bơi khách sạn, chèo một chút rồi cắt băng. Nhưng trước hôm đó, trong một lần chạy thử, chiếc xuồng chòng chành làm giám đốc marketing của khách sạn ngã xuống nước. Vì vậy, lý do "trùng lịch" được đưa ra, và ông thống đốc cử tổng chưởng lý đi thay.

Trong lễ khai trương Des Moines Marriott, Bill xuất hiện vào phút cuối. Đến sự kiện chèo xuồng, Bill và vị tổng chưởng lý đội chiếc mũ lộng lẫy của thổ dân châu Mỹ và trang trọng bước tới bể bơi theo nhịp trống của người da đỏ làng Tillicum. Hai người thận trọng bước vào chiếc xuồng làm bằng gỗ tuyết tùng được chạm khắc. Một phóng viên địa phương kể lại: "Ba nhân viên cứu hộ lội xuống bể bơi với mực nước ngang ngực, làm động tác như khiêng quan tài để đẩy chiếc xuồng chòng chành lướt qua làn nước xảo trá. [Hai người], trong chiếc mũ da đỏ và bộ vest ba mảnh, nhanh chóng thực hiện nghĩa vụ của mình và mau chóng trèo ra khỏi chiếc xuồng." Cũng như với các màn biểu diễn khai trương trước đó, sự kiện thành công tốt đẹp. Những bức ảnh đưa tin hai quý ông trên xuồng trong bể bơi được báo chí cả nước khai thác. Một số người gọi đây là "Chặng đường Tây Bắc" của Bill Marriott.[1]

Nhiệm vụ khai trương các khách sạn Des Moines và Sea-Tac khiến Bill không có mặt trong một sự kiện lịch sử của tân tổng thống Mỹ, Ronald Reagan. Chiến thắng của ông trong đợt bầu cử đã trở thành một chiến thắng cá nhân đối với gia đình Marriott theo đảng Cộng hòa. J.W. tài trợ tiền đi lại và ăn ở cho Dàn nhạc Mormon Tabernacle để họ có thể xuất hiện trong buổi diễu hành nhậm chức. Gia đình Marriott có giấy mời tới dự tất cả các sự kiện chào mừng. Bill và Donna dự lễ nhậm chức và ngồi trên khán đài để xem diễu hành.

Nhưng ba ngày sau, Bill ngạc nhiên khi nhận được cuộc gọi từ Bộ Ngoại giao. Một quan chức cao cấp chuyển yêu cầu của tổng thống về việc đặt toàn bộ khách sạn Crystal City Marriott ở Virginia cho ngày thứ Ba tuần tới. Đúng vào thời điểm Reagan tuyên thệ nhậm chức, 52 con tin Mỹ trước đó bị lực lượng cực đoan ở Tehran bắt giữ suốt 444 ngày đã được trao trả cho giới chức Mỹ. Reagan muốn gặp gỡ họ cùng gia đình tại Nhà Trắng, nhưng họ cần một chỗ ở riêng tư. Trở ngại duy nhất của Bill là anh phải dự hai buổi lễ khai trương liên tiếp. Anh gọi cho cha mẹ, và họ đồng ý đón tiếp các vị khách vào ngày 27 tháng 1.

Khách sạn được dọn trống hoàn toàn. J.W. và Allie lái xe tới Crystal City lúc 3 giờ chiều và chờ đợi trong một phòng căn hộ, xem các

buổi lễ của Nhà Trắng trên TV cho đến khi các cựu con tin xuất phát đến khách sạn. Lúc 5 giờ 30 phút chiều, Allie và J.W. cùng khoảng 500 người đứng trước cửa khách sạn, bao gồm cả nhân viên. Gia đình Marriott bắt tay từng cựu con tin cùng gia đình họ rồi để họ ở đó miễn phí suốt bốn ngày.

Khi Bill cân nhắc đến bước ngoặt chính trị dẫn tới cuộc khủng hoảng con tin ở Iran, ông không khỏi biết ơn khi khách sạn Tehran Marriott chưa bao giờ được xây lên. Từng cầu cạnh chính phủ Iran của Shah Mohammed Reza Pahlavi suốt bốn năm, cuối cùng Bill cũng chốt một thỏa thuận trong chuyến đi tới Tehran vào tháng 7 năm 1974. Quỹ Pahlavi của vị Shah này đảm nhiệm toàn bộ chi phí. Marriott sẽ chịu trách nhiệm thiết kế và quản lý khách sạn để đổi lấy một phần trăm khá lớn trong tổng doanh số. Bốn năm sau, việc xây dựng khách sạn vẫn chưa được bắt đầu khi các tu sĩ Hồi giáo lật đổ vị Shah, buộc ông ta phải chạy trốn và sống lưu vong. Nếu khách sạn được xây lên, những người Hồi giáo cực đoan chắc đã chiếm nó vào năm 1979. "Trung Đông là nơi tập trung hành động và tiền bạc," Bill từng tuyên bố vào giữa thập niên 1970, đẩy mạnh một cuộc mở rộng lớn tại khu vực này khi ông mới chỉ có một khách sạn tại châu Âu.[2] Ông thận trọng đi nước đôi bằng cách đảm bảo sao cho tất cả tài sản ở Trung Đông đều chỉ là hợp đồng quản lý. Khách sạn đầu tiên của Bill tại khu vực này được xây dựng bên cạnh sân bay Riyadh ở Ả rập Xê út; khai trương năm 1978. Khách sạn Dhahran Marriott khai trương sau đó không lâu tại tỉnh Easter của nước này. Một khách sạn thứ hai được khai trương ở Riyadh vào năm 1980, rồi một khách sạn nữa ở Jeddah, Ả rập Xê út, vào năm 1984.

Amman, Jordan, là một trường hợp đặc biệt. Cá nhân J.W. đã nêu ý tưởng về một khách sạn Marriott ở Amman với vua Hussein tại một bữa tiệc chiêu đãi cấp nhà nước năm 1974 do Phó Tổng thống Gerald Ford tổ chức. Bà vợ người Mỹ của Hussein, Hoàng hậu Noor (Lisa Halaby), đã lập ra Câu lạc bộ Jordan để cải thiện hình ảnh của Jordan ở Mỹ. Từ các mối quan hệ trong lĩnh vực tiếp phẩm hàng không của mình, Bill quen cha của bà hoàng hậu này, Jajeeb Halaby, vốn là CEO của hãng hàng không Pan American. Halaby mời Bill tham gia vào ban quản trị của Câu lạc bộ Jordan. Bill cực chẳng đã mới phải phục vụ trong một ban quản trị khác nữa, nhưng ông đồng ý vì lợi ích của các dự án tại Trung Đông của công ty.

Khách sạn Amman Marriott khai trương tháng 1 năm 1982. Tại thời điểm đó, thị trường khách sạn ở Amman đã quá bão hòa, vì vậy Bill rất lo lắng. "Jordan không nên có thêm bất cứ khách sạn

năm sao nào nữa cho đến khi họ có đầy khách cho những khách sạn hiện tại," ông giải thích trong một cuộc họp báo. "Chúng tôi hiểu rất rõ mình đang bước vào một tình huống cạnh tranh cao, cũng giống như ở Ả rập Xê út, nơi khách sạn của chúng tôi đang thành công hàng đầu quốc gia này. Sức mạnh vĩ đại của Marriott nằm ở dịch vụ khách hàng, tiện nghi bậc nhất và marketing mạnh mẽ."[3]

Tuy nhiên, viên ngọc trên chiếc vương miện Trung Đông của Marriott lại luôn là Cairo. Marriott bắt đầu đàm phán vào năm 1972 với đối tác an toàn nhất ở đây, Tổ chức Du lịch và Khách sạn Chính phủ Ai Cập (EGOTH).

Năm sau đó, EGOTH thỏa thuận miệng với Marriott về một mặt bằng tuyệt vời trên đảo Gezira ở giữa sông Nile. Ở giữa khu tổ hợp khách sạn sẽ là cung điện mà hoàng đế Napoleon III của Pháp đã xây dựng năm 1869 cho Hoàng hậu Eugenie. Chính phủ từng tìm cách để khai thác cung điện này làm khách sạn, nhưng nó xuống cấp dần theo thời gian, vì vậy EGOTH quay sang Marriott làm đối tác quản lý.

Đặt những viên gạch nền cho khách sạn Cairo Marriott.

Vài tháng sau, chủ tịch mảng khách sạn của Marriott, Jim Durbin, choáng váng khi thấy bức ảnh bộ trưởng du lịch Ai Cập đang bắt tay với hai quản trị viên của Sheraton sau khi ký kết hợp đồng cho chính mặt bằng đó. Đau đớn hơn nữa, một trong hai quản trị viên của Sheraton là em trai của Durbin, Robert, khiến người ta nghĩ

tới một dòng tiêu đề: "Hai anh em người Indiana Đấu nhau ở Trung Đông." Marriott phản pháo và buộc EGOTH phải tôn trọng thỏa thuận ban đầu của họ.[4]

Không một khách sạn nào khác của Marriott xây lâu như Cairo – bảy năm. Rất nhiều thợ xây dựng giỏi nhất của Ai Cập đều đang ở Ả rập Xê út, nơi họ có thể kiếm ít nhất 20 lần thu nhập so với ở Ai Cập. Trưởng bộ phận Kiến trúc và Xây dựng (A&C) của Marriott, Jack Graves, giám sát việc xây dựng khiến người ta phát cáu. "Chúng tôi đã quen dùng máy xúc để đào móng, nhưng Cairo không có. Thay vào đó, chúng tôi tôi có những phụ nữ mang khăn trùm đầu mang đất đá vụn ra khỏi móng," Graves nói. Công nhân thì cứ làm theo tốc độ của riêng họ, nghĩa là rất chậm. "Chúng tôi phải vỗ vào lưng họ và cảm ơn tất cả những gì họ đã làm chỉ để công việc được tiếp tục. Để động viên đội bê tông, sáng nào chúng tôi cũng mua một con dê, buộc vào cọc ở giữa dự án. Bất cứ ai đổ được nhiều bê tông nhất vào cuối ngày sẽ được thưởng con dê đó. Trước khi hoàn thành công việc ở đó, chúng tôi đã mua toàn bộ dê ở Cairo và thêm cả mấy con gà nữa."

Khi xây xong, Cairo Marriott là khách sạn lớn nhất Trung Đông, với 1.260 phòng. Với sự tham vấn của các chuyên gia cổ vật Ai Cập, cung điện được Marriott phục dựng khiến tất cả mọi người đều phải trầm trồ. Marriott dốc toàn lực cho lễ khai trương năm 1983 được thành công. Công ty chưa bao giờ chi đậm đến thế cho một lễ khai trương. "Chúng ta có hơn 100 khách hàng quan trọng ở đó… Chúng ta có chủ tịch các hãng hàng không, chủ tịch ngân hàng, quản lý của công ty bảo hiểm, đại lý du lịch và các cây viết truyền thông du lịch," Bill nói tại một cuộc họp marketing của công ty sau sự kiện đó vài ngày. "Chúng tôi dẫn họ đi khắp sa mạc suốt bốn ngày và khi họ không chịu đựng nổi nữa, chúng tôi đưa họ lên những chiếc tàu biển Sun Line sạch sẽ tinh tươm rồi để họ nhìn ngắm mặt nước xanh thẳm đẹp đẽ của biển Aegean."[5]

Tại buổi họp ban quản trị tiếp theo, J.W. than phiền về tổng chi phí, theo báo cáo là khoảng 500.000 đô-la. Bill bảo vệ mức chi phí này, lưu ý rằng "lợi ích về mặt quan hệ công chúng vượt quá bất cứ điều gì chúng ta làm được trước đó."[6] Bill biết rằng cơn cáu kỉnh của J.W. đối với sự kiện Cairo cũng bắt nguồn từ việc ông phản đối sòng bạc do chính phủ vận hành của khách sạn – sòng bạc đầu tiên của Marriott.

Các chuỗi khách sạn bắt đầu bị cuốn vào việc bổ sung hoạt động đánh bạc sinh lợi vào cuối những năm 1960. Hilton nhảy vào năm 1971, trở thành công ty đầu tiên đăng ký với Sàn giao dịch Chứng

khoán New York vận hành các cơ sở đánh bạc. Đến năm 1985, một nửa thu nhập vận hành của công ty này đến từ đánh bạc – phần lớn là từ hai khách sạn ở Las Vegas.[7]Ngay cả Holiday Inn cũng muốn có một miếng bánh nên giành lấy người khổng lồ bài bạc và trò chơi Harrah's. Đến năm 1983, một phần ba doanh thu của Holiday Inn đến từ cờ bạc. Năm năm sau, doanh thu từ các sòng bạc của chuỗi khách sạn này bằng với doanh thu phòng nghỉ của mảng khách sạn.[8]

Marriott lần đầu vật lộn với vấn đề này vào năm 1972 khi được trao cơ hội quản lý một khách sạn sòng bạc ở Las Vegas. Giáo hội Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus chẳng những không khuyến khích thành viên đánh bạc dưới bất cứ hình thức nào mà còn nói rõ về sự xấu xa của bài bạc. Nhưng với tư cách là CEO của một công ty đại chúng, Bill buộc phải điều tra kỹ lưỡng về cờ bạc như một dòng doanh thu mới cho công ty. Ông cử một nhóm tới Las Vegas suốt một tuần để phân tích thị trường. Nhóm trở về mang theo một báo cáo tích cực. Tuy nhiên, cuối cùng dự án này tan vỡ do thiếu mặt bằng phù hợp và thiếu tài chính.

Trong hai năm sau đó, khi Bill khảo sát ngành công nghiệp cờ bạc kỹ hơn, xuất hiện ba lý lẽ chính phản đối việc Marriott tham gia: Marriott không có chút kinh nghiệm nào trong việc quản lý sòng bạc, ngân hàng thận trọng không cho vay tiền xây cơ sở hạ tầng, và các hàm ý đạo đức và luân thường tiếp tục giày vò Bill. Barron Hilton cảnh báo ông về một số khía cạnh không chính đáng của công việc này. Ví dụ, các khách sạn sòng bạc lôi kéo những con bạc lớn bằng các đặc quyền đắt đỏ như phòng nghỉ miễn phí, thậm chí gái điếm và thuốc phiện. Bill không thể tưởng tượng được cảnh mình sẽ tham gia vào văn hóa đó.

Ông cũng thận trọng không kém về nguy cơ đối với khách hàng của mình. Cờ bạc có thể hủy hoại cuộc đời con người chỉ bằng một cú đổ xúc xắc. "Khi bạn chứng kiến các ông bà già rút tấm séc an sinh xã hội của mình ra và tới Las Vegas, dành cả ngày ở đó rồi nướng sạch không còn xu nào, đó là chuyện nghiêm trọng. Kiếm tiền theo cách đó thật chẳng hay ho gì," ông nói với một người phỏng vấn. Trong những ngày đầu mới phát triển thành phố Atlantic thành một điểm đến cờ bạc, Bill có tới xem. Ông viết trong nhật ký: "Thành phố Atlantic là một nơi bất hạnh. Mọi người đều tìm cách đổi đời. Hầu hết mọi người đều thuộc tầng lớp trung lưu nên không thể có đủ tiền để tới đó. Thật đáng buồn."[9]

Năm 1976, sòng bạc trở thành một vấn đề quan trọng đối với Marriott khi họ có cơ hội mua được công ty Del E. Webb. Khi bắt

đầu đàm phán với CEO của họ, Bob Johnson, Bill chỉ hi vọng lấy được phần tài sản phòng nghỉ của họ, trong đó có cả Mountain Shadows, khách sạn nghỉ dưỡng gần Camelback Inn. Ông không muốn bốn khách sạn sòng bạc ở Nevada của Webb.

Tuy nhiên, ngày 2 tháng 8, Johnson đưa ra một thông cáo rằng Marriott đang đề nghị mua toàn bộ tài sản của Webb ở Arizona, California và Nevada – dẫn tới việc Bill nhận được một cuộc gọi từ Chủ tịch Giáo hội Spencer W. Kimball. Ông kể lại chi tiết cho Bill nghe về những trải nghiệm đáng buồn của mình với bạn bè tại quê nhà Arizona vì đã mất toàn bộ tiền bạc trước sức quyến rũ của món cờ bạc ở Las Vegas.

Trên thực tế, không một chủ tịch giáo hội nào lại yêu cầu hội viên tránh xa một công việc hợp pháp cả. "Tôi không thể bảo anh làm thế nào để điều hành công việc kinh doanh," Kimball nói với Bill, "nhưng tôi nghiêm túc đề nghị anh đừng tham gia món cờ bạc, đừng đặt chân vào Las Vegas. Đó là chuyện kinh khủng đối với anh."

Bill rất tôn trọng và yêu quý vị lãnh đạo giáo hội, và lời nói của Kimball có sức ảnh hưởng nghiêm túc tới ông nhiều tới mức ông chia sẻ điều này với nhiều người khác. Kết quả là, khi thương vụ Del Webb thất bại, các quản trị viên của Marriott xì xào với nhau rằng vì Chủ tịch Kimball ra lệnh mà Bill mới hủy. Nhưng tại thời điểm đó không có bất cứ thương thảo nào về chuyện mua mấy sòng bạc này, và quan điểm yêu thích của Bill vẫn là chỉ mua các tài sản phòng nghỉ của Del Webb.

Khi Bill thông báo cho ban quản trị Marriott, trước sự ngạc nhiên của ông, hai giám đốc "bên ngoài" có thâm niên là Don Mitchell và Harry Vincent – đều không phải là Thánh hữu Ngày sau – cực lực tranh luận rằng công ty nên tránh xa Las Vegas để giữ gìn hình ảnh. "Tôi là một tín đồ Tin Lành tích cực, vì vậy tôi hoàn toàn phản đối môi trường cờ bạc trên đất nước chúng ta. Tôi nghĩ nó có sức hủy hoại rất, rất ghê gớm," Vincent giải thích. Cuối cùng, bản thân Del Webb rút khỏi đàm phán, quyết định không bán bất cứ tài sản nào tại thời điểm đó.

Điều hài hước là vài ngày sau khi thương vụ này bốc hơi, Bill lại đưa ra vấn đề đánh bạc. Ban quản trị cam kết chắc chắn đứng ngoài ngành đánh bạc ở Las Vegas, nhưng hồ Tahoe lại là một chuyện khác. Nhà đầu tư Brooks Parks có một khách sạn đang xây dở và sòng bạc ở đó, gần ranh giới Nevada-California. Ông ta hy vọng bắt tay được với Marriott. Tại một cuộc họp ban quản trị, J.W.

cực lực phản đối. Vấn đề Cairo Marriott nảy sinh khi một đối tác bên phía chính phủ yêu cầu phải có sòng bạc. Nhưng nhà Marriott coi các "sòng bạc dễ chịu" do chính phủ điều hành, chẳng hạn như máy xèng và chơi bài ở trên hầu hết các tàu du lịch, là "trò giải trí" phụ.

J.W. nói với ban quản trị rằng ông muốn thảo luận vấn đề hồ Tahoe "trong nội bộ gia đình". Bill đọc được tín hiệu từ cha mình và nói có thể ông sẽ phải hủy các cuộc đàm phán với Parks nếu ban quản trị cứ lăn tăn về nguyên tắc không cờ bạc. "Tôi không muốn khó xử trong đàm phán với ngài Parks, một người đáng kính, nếu sau đó ban lại phản đối một đề xuất hợp lý trên cơ sở đạo đức," ông nói.[10]

Đây cũng là thời điểm hiếm hoi mà lời phản đối của J.W. khiến con trai ông cảm thấy nhẹ nhõm, vì vậy các dự án Tahoe bị hủy. "Cha không muốn chúng tôi dính vào cờ bạc bằng một sòng bạc trong khách sạn, và tôi cũng không muốn," Bill nói. Đây là một lĩnh vực mới chẳng những không hấp dẫn với ông mà còn có nhiều khả năng hủy hoại công ty mà ông tự hào dẫn dắt. Ông nói rõ quan điểm được giữ kín này trong cuốn sách của mình xuất bản năm 1997, *The Spirit to Serve* (tạm dịch: *Tinh thần Phụng sự*):

"Chuyện cờ bạc và lưu trú hoàn toàn khác nhau. Hai ngành này thường xuất hiện trong cùng một tòa nhà, nhưng hoạt động của chúng – ngay trong cách lưu trữ sổ sách tài chính – có rất ít điểm chung. Tôi nghĩ kết quả là người ta phải chọn một trong hai. Tôi đã quan sát nhiều đối thủ cạnh tranh của Marriott dấn sâu vào con đường cờ bạc đến nỗi ngành nghề ban đầu của họ, lưu trú, trở thành thứ yếu. Họ không còn để tâm đến thứ từng là ngành nghề cốt lõi của họ một thời. Với sự hiện diện và tình yêu của chúng ta với ngành lưu trú, tôi không thể tưởng tượng nổi cảnh để công ty bị lôi theo hướng sẽ chấm dứt những gì chúng ta làm tốt nhất."[11]

Bill không gặp chút rắc rối nào khi xúc tiến những môn giải trí lành mạnh tương đồng với giá trị của ông hơn, trong đó có Trung tâm Văn hóa Polynesia (PPC) thuộc sở hữu của Giáo hội trên đảo Oahu thuộc Hawaii. Các nhà truyền giáo Thánh hữu Ngày sau lần đầu tiên đặt chân đến Hawaii vào giữa những năm 1800 và từ đó lan rộng ra các đảo khác thuộc phía nam và phía trung Thái Bình Dương của người Polynesia. Với sự hiện diện đáng kể trong khu vực Thái Bình Dương, các lãnh đạo Giáo hội bắt đầu lo ngại rằng những nét văn hóa và truyền thống ấn tượng của Polynesia sẽ biến mất. Giáo hội đã mở Trường đại học Giáo hội Hawaii (về sau là BYU-Hawaii) trên đảo Oahu và có thêm một mối lo ngại nữa về

việc các Thánh hữu Ngày sau người Polynesia không đủ khả năng trang trải học phí cùng chi phí đi lại.

Vậy là PCC ra đời bên cạnh ngôi trường – một điểm du lịch độc đáo bảo tồn văn hóa của người Polynesia và mang lại việc làm cho sinh viên ở một Oahu đáng lẽ sẽ rất buồn tẻ. Điều hành hoạt động phi lợi nhuận này là một ban quản trị làm việc không nhận lương do một sứ đồ của Giáo hội đứng đầu, Marvin J. Ashton, người mời Bill phụng sự trong ban vào năm 1977.

Khi Bill vào ban quản trị, PCC vừa trở thành điểm hấp dẫn du khách có phí số một ở Hawaii, theo một kế hoạch mở rộng đầy tham vọng từ 15 lên tới 42 mẫu Anh. Trong số những hạng mục cải tiến có một Nhà hát Thái Bình Dương 2.500 chỗ ngồi được xây mới, tổ chức một màn biểu diễn buổi tối đẹp mắt dài 90 phút mang tên "Lời mời tới Thiên đường", với hơn 150 diễn viên, hầu hết là sinh viên. Buổi diễn nổi tiếng tới mức người ta phải đặt chỗ trước hàng tháng trời.

Bill tìm thấy một lĩnh vực cần được cải thiện mà chỉ mình ông đủ khả năng cung cấp – dịch vụ ăn uống. Ông chia sẻ chuyên môn của mình và để các chuyên gia nhà hàng của Marriott tư vấn cho PCC. Một số nhân sự của PCC được Marriott đào tạo quản lý ở Washington, D.C., và Bill đưa PCC cùng ngôi trường kế bên vào các hợp đồng của Marriott để mua mọi thứ, từ đồ dùng nhà bếp tới dụng cụ chùi rửa.

Phụng sự trong ban quản trị PCC là điều Bill phải làm. Mất 10 tiếng đồng hồ một chiều bay để dự các cuộc họp ở Hawaii, vì vậy ông thường bay đêm để quay trở lại với công việc ở D.C. Mỗi cuộc họp ban bao gồm cả một buổi lễ cầu nguyện ngày Chủ nhật. Bill vẫn nhớ một ngày Chủ nhật đẹp trời khi ông lái xe từ khách sạn tới buổi lễ. Ông dừng lại để chờ bốn tay đánh golf ngồi trên xe kéo băng qua đường. "Tôi nói với mấy người ngồi cùng xe rằng tôi muốn được gia nhập nhóm bốn người trong buổi sáng Chủ nhật đó biết bao, nhưng tôi biết mình sẽ thấy dễ chịu hơn nếu thực hiện nghĩa vụ của mình và đến nhà thờ như đã định – và tôi đã đến – nên tôi không bị giằng xé lương tâm do không có mặt ở nơi cần tới."

Trong năm đầu tiên ở ban quản trị PCC, Bill kết hợp thêm việc khảo sát các địa điểm xây khách sạn ở Hawaii. Ông nhận thấy dù Waikiki đã đầy ắp khách sạn, các hòn đảo khác vẫn còn nhiều cơ hội hấp dẫn. Ông kết hợp cùng tập đoàn Amfac xây một khách sạn nghỉ dưỡng dọc bờ biển Kaanapali ở phía tây đảo Maui. Khách

sạn thứ 100 này của Marriott được khai trương vào tháng 1 năm 1982. Vẫn giữ lịch trình di chuyển theo thói quen, Bill đến trước lễ khai trương 10 ngày để chủ trì hai ngày họp ban quản trị PCC ở khách sạn. Sau đó, ông bay đi Tokyo, Hong Kong và Singapore để ký hợp đồng cung cấp thực phẩm cho hàng không trị giá tới 20 triệu đô-la. Khi ông quay trở về Hawaii, Donna và cha mẹ ông đã có mặt ở đó để cùng ông dự các hoạt động khai trương.

J.W. kinh ngạc trước mặt bằng rộng lớn mà con trai ông triển khai cũng như trước tất cả những công việc mà Bill hoàn thành được trong chuyến đi này. Nhưng, như thường lệ, J.W. chỉ thể hiện sự ngưỡng mộ của mình vào nhật ký chứ không phải với Bill. Ông viết: "Bill gọi điện từ phòng nó. 8 giờ sáng mai nó sẽ bay đi Washington. Một đứa ra trò. Nó đã làm rất tốt và đã quảng bá khách sạn vô cùng xuất sắc. Rất tự hào về nó – tính cách, gia đình và thành công trong kinh doanh. *Chính nó mới là người mang cái tên Marriott đi khắp thế giới.*"[12]

PCC không phải là nơi duy nhất Bill tình nguyện phụng sự Giáo hội trong suốt những năm tháng đó. Ông còn phụng sự năm năm với tư cách cố vấn cho Chủ tịch Giáo khu Washington D.C. Ralph Mecham. Với sự dẫn dắt của một chủ tịch và hai cố vấn, giáo khu này là một cái ô của giáo hội phủ lên nhiều giáo đoàn với khoảng 4.000 Thánh hữu Ngày sau chủ yếu sống ở D.C. và hạt Montgomery, Maryland. Khi số lượng Thánh hữu Ngày sau ở D.C. tăng lên, giáo khu mở rộng thành 12 giáo đoàn trong suốt nhiệm kỳ của Bill. Thời gian phụng sự của Chủ tịch Mecham kết thúc vào tháng 12 năm 1982, và trước sự thất vọng của Bill, Chủ tịch Spencer W. Kimball chọn ông làm tân chủ tịch giáo khu, và ông giữ vị trí này suốt tám năm.

Khi trách nhiệm của Bill tăng lên gấp bội, J.W. xuôi dần theo hướng nửa làm nửa nghỉ hưu. Mỗi năm, ông và Allie dành hơn ba tháng tại Camelback, từ cuối tháng 12 tới tháng 4. Là một người ưa hoạt động ngoài trời yêu thích miền Tây, J.W. rạng rỡ dưới ánh mặt trời sa mạc hoặc trên lưng ngựa tại Camelback. Khi cha mẹ ở Arizona, Bill vui vì thoát được cảnh bị cha chỉ trích. J.W. bù lại bằng cách chuyển sự cầu toàn của mình sang nhân viên ở Camelback và bên kia con phố tại khu nghỉ dưỡng Moutain Shadows, vốn được Bill mua năm 1981, và là thương vụ mua bán duy nhất còn lại trong những cuộc đàm phán với Del Webb.

Có lẽ hơn bất cứ bất động sản nào khác của nhà Marriott, J.W. coi Camelback như thái ấp của riêng mình. Khi ở đó, ông già kinh doanh nhà hàng này không thể không can thiệp vào chuyện đồ

ăn. Có lần khi Bill đang chuẩn bị chủ trì một cuộc họp các tổng giám đốc của Marriott, ông gọi điện cho J.W. đang ở Camelback để lấy thông tin. J.W. phàn nàn về mấy chiếc bánh kếp. "Bọn họ làm bánh trước rồi đặt lên bàn hơi nước làm chúng ướt sũng nên chẳng tài nào ăn nổi. Hãy bảo đám tổng giám đốc làm bánh kếp theo đơn đặt hàng và đừng bao giờ đặt chúng lên bàn hơi nước!"

"Cha đùa đó à?", Bill đáp. "Bọn họ là những tổng giám đốc sành sỏi từ khắp nơi trên thế giới. Bọn họ muốn học hỏi công nghệ và xu hướng marketing mới nhất. Vậy thì cha thực sự muốn con nói với họ điều gì?"

"Bảo với bọn chúng là hãy làm bánh kếp khi có khách gọi và đừng đặt chúng lên bàn hơi nước, vì chúng sẽ bị ướt sũng và chẳng tài nào ăn nổi. Cha chỉ muốn nói thế thôi." Rồi J.W. gác máy.

Steve Hart, giám đốc nhà hàng Chaparral ở Camelback, nhớ lại một buổi tối Chủ nhật bận rộn khi có một đoàn khách hội nghị đứng xếp hàng bên ngoài nhà hàng. Hart nhận ra J.W. và Allie đang tìm cách đi lên phía đầu hàng. J.W. bảo rằng ông và Allie chỉ muốn ăn một bát xúp gà nổi tiếng của Camelback, món đặc biệt của tối Chủ nhật.

Chưa đầy 15 phút sau khi ông bà Marriott ngồi xuống, trong khi hàng người đi dự hội nghị vẫn đang ở ngoài cửa, Hart thấy J.W. ở sát bên mình, mời anh đến ngồi chung bàn. "'Kỳ thực, thưa ông Marriott, bây giờ chúng tôi đang quá bận,' tôi nói. Ông ấy đáp: 'Không, tôi nghĩ anh cần ngồi xuống.' Chúng tôi ngồi xuống và ông bảo: 'Ăn chút súp đi.' Vậy là tôi cầm lấy bát súp… Ông đưa cho tôi cái thìa. Súp lạnh như băng. Ông nói: 'Quỷ tha ma bắt anh đi, Steve, chuyện gì vậy?' Chưa bao giờ ông ấy chửi thề. Chưa, chưa, chưa, chưa bao giờ ông ấy mất bình tĩnh. Nhưng ông bắt đầu nói về danh sách những việc không được phép xảy ra. Chẳng có lí do gì biện hộ cho món súp nguội lạnh cả."

Sau khoảng một tiếng, Allie nhẹ nhàng vỗ vào tay Hart và nhờ anh bố trí cho một nhân viên gác cửa đưa bà trở về phòng. "Anh sẽ phải ở đây thêm một lát nữa," bà mỉm cười đầy ẩn ý với Hart.

J.W. chỉ vừa mới bắt đầu. "Tôi ngồi đó giống như một cậu học trò lắng nghe từng lời, từng lời một," Hart nói. "Suốt 2 tiếng 15 phút, ông ấy nhắc đi nhắc lại hàng chục lần một câu chuyện về việc ông đã giao phó mảng việc này cho tôi ra sao và tin tưởng tôi sẽ đảm bảo mọi việc lúc nào cũng hoàn hảo. Ông biết đích xác điều mình đang làm. Ông biết rằng từ thời điểm đó trở đi, sẽ không có bất cứ

món nào kém hơn món súp hoàn hảo được phục vụ từ bất cứ khách sạn nào có liên quan tới Steve Hart. Ông không bao giờ bực chuyện đó, và cuối cùng, ông nở nụ cười đẹp nhất trên gương mặt rồi nói: 'Chúng ta ăn tráng miệng thôi nào.' Ông muốn nói rằng ông thực sự nghĩ tôi là thằng khá, rằng tôi đáng được giữ lại bằng việc chúng tôi cùng nhau ăn một miếng bánh anh đào và một miếng bánh nướng nhân đại hoàng có kem."

Đối với Hart, đây là một bài học về cách làm việc của nhà Marriott. "Họ sẽ đầu tư thời gian kiểu đó cho một quản lý nhà hàng trẻ tuổi người Thổ Nhĩ Kỳ chỉ để đảm bảo rằng tôi không bao giờ để cho bất cứ bát súp nguội nào được phục vụ trong bất cứ khách sạn nào của mình. Chính việc để tâm tới từng chi tiết đó đã khiến Marriott trở nên vô cùng thành công."

Tại Camelback, vây quanh J.W., Allie, Bill và Donna là một nhóm bạn bè và gia đình quan tâm, trong đó có nhiều người là doanh nghiệp giàu có và ngôi sao Hollywood. Một trong những mối quan hệ bạn bè thú vị nhất là với ngôi sao điện ảnh Charles Boyer và vợ, Pat. Diễn viên gốc Pháp Boyer là "Người tình lớn" của màn bạc, tham gia diễn xuất trong hơn 80 bộ phim trong khoảng thời gian từ năm 1920 đến năm 1976. Ngoài đời, ông chỉ có một tình yêu đích thực duy nhất, bà vợ người Anh Patricia sống cùng ông 42 năm. Trong năm ông đóng bộ phim cuối cùng (1976), khi hai vợ chồng đang sống ở Geneva, Charles được bác sĩ thông báo rằng Pat đang ở giai đoạn hiểm nghèo của bệnh ung thư gan và ruột kết. Nôn nóng tìm cách giúp vợ khỏi lo lắng trong những ngày cuối đời, ông bắt bác sĩ phải thề không được kể cho vợ ông nghe về căn bệnh chết người của bà.

Giữ đau khổ cho riêng mình, Charles thuyết phục Pat gần như hết đêm để chuyển tới Arizona, nơi khí hậu tốt hơn cho sức khỏe của bà. Họ tới Camelback Inn vào tháng 11 năm 1976 và nhờ vả nhà Marriott, họ lập tức trở thành tâm phúc của nhau. Allie giúp Pat mua sắm quần áo mới bởi họ vội vã chuyển tới Phoenix nên bỏ lại hết mọi đồ đạc ở Geneva. Dù Boyer là người Công giáo, Pat vẫn thích đọc cuốn Sách Mặc Môn mà nhà Marriott đưa cho bà. Pat và Charles qua đời ở Phoenix chỉ cách nhau hai ngày trong tháng 8 năm 1978.

Còn có tình bạn kéo dài ba thập kỷ giữa nhà Marriott với vợ chồng triệu phú ẩn dật Nelson Davis và vợ Eloise. Davis đầu tư vào mỏ nickel, bán ô tô, bất động sản, sản xuất sơn và véc ni, vận tải, và láng đường cao tốc. "Một người thông minh và làm việc không ngừng nghỉ – một thiên tài về tài chính. Có nhiều thói quen tốt –

không uống rượu hay hút thuốc nhưng yêu tiền," J.W. nhận xét trong nhật ký của mình vào năm 1955.[13] Davis từng mời gia đình Marriott tới dinh thự nguy nga của mình ở phía bắc Toronto, trong đó có cả một sân golf tư nhân 18 lỗ và J.W. có chơi vài hiệp. Sau khi trở về nhà tại phố Garfield, J.W. kết luận: "Về nhà thật tuyệt. So với nhà của Nelson thì nhà chúng ta chỉ là một túp lều khiêm nhường, nhưng ở đây có tình yêu và đó là thứ quan trọng nhất. Allie đã biến nơi đây thành một tổ ấm thực sự."[14]

Gia đình Davis là một lời nhắc nhở không ngừng về phong cách sống mà gia đình Marriott có thể đạt được nhưng không muốn. Davis mua ngôi nhà ở Phoenix của ông chủ tạp chí *Time*Henry Luce và vợ Clare Booth Luce, sau đó bỏ ra hàng trăm nghìn đô-la để cải tạo. "Chỗ đó giống với viện bảo tàng hơn là nhà ở," J.W. nhận xét sau chuyến thăm đầu tiên. "Ông ta bày những món đồ vô giá được mua từ khắp nơi trên thế giới. Khi về nhà (ngôi nhà nhỏ ở Camelback), chúng tôi bảo rằng chúng tôi sẽ không đổi túp lều bé nhỏ của mình ở đây lấy ngôi nhà to lớn cùng tất cả những đồ vật thần thoại của ông ta trong đó."[15]

Bill và cha có những giá trị sống giống nhau. Tạp chí *People* đồng thời nhận xét rằng Bill "đặt gia đình và bạn bè cao hơn tài sản. [Ông] khinh bỉ thói khoe của. Ngôi nhà gạch của ông trông giống như phiên bản thu nhỏ của một khách sạn Marriott, hoàn thiện theo phong cách hồng và xanh lá kiểu thuộc địa. Ông tự lái chiếc xe Cadillac hai năm tuổi đến công ty và ngồi ghế máy bay hạng phổ thông, trừ những chuyến đi xa."[16]

Thường được hỏi về ý nghĩa của sự giàu có, Bill dẫn lời một triết gia Trung Hoa từng nói rằng người giàu cũng chỉ có thể ăn được bấy nhiêu mà thôi. Ông kết luận: "Tôi tin rằng tiền bạc chỉ nên là phương tiện để đạt được mục đích. Nếu chúng ta quản lý tốt, giúp đỡ những ai đang khó khăn, mang lại cơ hội cho người khác để đạt được một vài điều tốt đẹp trong cuộc sống, đóng góp cho sự nghiệp đáng trọng, khiến người khác hạnh phúc, thì tiền là phước lành. Ngược lại, nếu chúng ta ích kỷ, nó trở thành một lời nguyền và chẳng mang được hạnh phúc đến cho ai cả."

15
Chạy hết tốc lực

CÓ HAI TỪ MÀ BILLMARRIOTT RẤT GHÉT. Các quản trị viên của Marriott thường gọi đùa chúng là những từ đáng nguyền rủa của công ty, đó là "S" và "V", *strategy* – chiến lược, và *vision*– tầm nhìn. Thỉnh thoảng, các phóng viên lại hỏi Bill: "Tầm nhìn của ông đối với công ty là gì?". Sự hài hước của ông sẽ tạm thời biến mất. "Tôi sẽ không đưa anh một tuyên bố cao ngất về tầm nhìn – tôi chẳng hứng thú với điều đó," có lần ông đã trả lời như vậy. "Tôi làm việc bằng bản năng sâu thẳm, và điều đó thường đúng nhiều hơn sai. Tôi tự thấy bản thân là một người lãnh đạo theo chiến thuật chứ không phải người có tầm nhìn. Lúc thì tôi phục vụ khách hàng, lúc thì tôi xây khách sạn bằng từng viên gạch. Đó là cách làm của tôi."

Ông bị làm phiền bởi câu hỏi lặp đi lặp lại đó tới mức đã hỏi một nhà tư vấn: "Chiến lược là gì?". Nhà tư vấn đó là bạn ông, Mitt Romney, CEO của Công ty Tư vấn Bain. Romney đưa ra định nghĩa là: "Bất cứ điều gì quan trọng đối với công việc kinh doanh của anh." Bill thích điều đó. "Đó là cách nhìn của tôi về chiến lược," ông nói. "Đó là những gì quan trọng đối với công việc kinh doanh của chúng tôi – đem lại giá trị cho khách hàng, chăm sóc [nhân sự], đảm bảo họ có được trải nghiệm tốt, có động lực, thích công việc của mình, biết chăm sóc khách hàng đồng thời có cơ hội trưởng thành, phát triển và tiến bộ."

Một vài năm trước khi trở thành chủ tịch công ty, Bill thuê một nhà hoạch định chiến lược doanh nghiệp, nhưng phòng của ông này vẫn cứ mãi là một vùng nước tù đọng, tạo được rất ít ảnh hưởng. Bill tiếp tục nhìn các cơ hội theo hướng từng vụ việc. Nhưng điều đó đã thay đổi – chủ yếu là nhờ thủ quỹ của công ty, Gary Wilson. Theo Bill: "Gary đến gặp tôi và nói: 'Tôi muốn lập kế hoạch.' Tôi đáp: 'Tốt thôi. Chúng ta đã có kế hoạch gì đâu.'" Rồi Bill

đồng ý cho Wilson thuê một nhà tư vấn, Tom Curren, để bổ sung vào vị trí còn thiếu. Chính Wilson và Curren đã tạo ra một thứ mang tính cách mạng cho toàn bộ ngành lưu trú hồi đầu những năm 1980 – mô hình khách sạn với giá cả phải chăng, dịch vụ giới hạn.

Tại thời điểm đó, khách sạn và nhà nghỉ ở Mỹ cung cấp khoảng hai triệu phòng với mức giá chia theo bốn hạng: "sang" hoặc "nghỉ dưỡng" (trong đó có Camelback), "cao cấp" (là phân khúc chính của Marriott), "tầm trung" và "tiết kiệm". Chính phân khúc "tầm trung" hấp dẫn Bill nhất. Đây thường được gọi là "phân khúc Holiday Inn", và đã chín muồi để Marriott đặt chân vào. Khách sạn với giá cả phải chăng là vùng nước đọng do chất lượng không rõ ràng. Bill muốn sử dụng danh tiếng của Marriott trong lĩnh vực lưu trú hạng nhất nhưng không có mảng hội nghị và nhà hàng với đầy đủ dịch vụ.

Bill thuê Don Washburn làm trưởng nhóm, và Washburn lên đường thăm dò sức cạnh tranh. Anh phát hiện: "Không có sự nhất quán về mặt hình ảnh của những khách sạn kiểu này. Tài sản của họ bị lãng phí ở nhiều nơi. Họ đang đối mặt với một nhu cầu thuê phòng khách sạn vượt quá khả năng cung cấp. Do họ không cần cạnh tranh làm ăn nên cũng chẳng mặn mà chi tiền nâng cấp."

Washburn phác thảo những thiết kế đầu tiên cho Marriott ngay khi đang ngồi xe bus ở Dallas. Anh phản ánh về một chuyến thăm khách sạn Four Seasons ở Houston: "Tôi bước vào sảnh và lập tức nhìn thấy khoảnh sân được trang trí cảnh quan rất đẹp, đầy hoa, bụi cây và bãi cỏ. Tôi đã thấy một vài khoảnh sân như vậy, và nó luôn mang đến cho khách sạn một cảm giác giống như ở nhà hay các câu lạc bộ ở miền quê. Holiday Inn có sân bên trong, nhưng họ lại dùng đặt bể bơi, nên cảm giác không được như vậy." Từ đó ra đời thiết kế trung tâm mà sau này trở thành Courtyard của Marriott.

Quá trình đó một phần đòi hỏi phải có mô hình tài chính mới, cho phép cả nhóm cải tiến khái niệm này bằng cách đánh đổi các loại đầu tư, Curren giải thích. "Chẳng hạn, nếu chúng ta muốn xây phòng rộng thêm 15cm, điều đó có nghĩa là tiền phòng tăng thêm 50 cent. Khách hàng muốn được an toàn, đặc biệt là những *nữ* doanh nhân đang ngày càng trở thành một nhân tố tăng dần trong lực lượng lao động. Nếu chúng ta cung cấp thêm dịch vụ an ninh bằng cách thuê bảo vệ 24 giờ mỗi ngày thay cho bảo vệ ca, điều đó làm tăng thêm 20 cent tiền phòng. Khách hàng cũng muốn cảm giác của một căn phòng *tươi mới*. Điều đó có nghĩa là

thay những món 'đồ mềm' – khăn phủ giường, chăn và đại loại thế – bốn năm một lần chứ không phải sáu năm một lần. Và điều đó tăng thêm 37 cent vào tiền phòng. Vậy chúng ta không ngừng phải đối mặt với những đánh đổi. Điều gì tốt hơn? Khăn phủ giường mới, thêm bảo vệ, hay phòng rộng hơn?"[1]

Rồi còn bản thân thiết kế độc đáo của căn phòng nữa, thành công của nó rốt cục chỉ là thay đổi vị trí của mấy cái đèn.

Từ những chuyến đi điều tra đối thủ cạnh tranh, và từ những cuộc khảo sát chuyên sâu về khách hàng kinh doanh tiềm năng, nhóm của Washburn quyết định rằng, bằng cách này hay cách khác, họ cần tạo ra ba khu vực rõ ràng trong phòng dành cho những lữ khách đi công tác – nơi để làm việc, nơi để thư giãn và nơi để ngủ. Phòng khách sạn điển hình thời đó với kích thước 3,6x5m hoặc 3,6x5,5m có một hoặc hai giường, tủ đầu giường và một bàn làm việc nhỏ – điều không cho phép có phòng cao cấp mà Marriott cần để cạnh tranh với các chuỗi nhượng quyền lâu năm.

Để tạo ra được thứ cần thiết, các nhà thiết kế của Washburn cần tăng chiều rộng phòng thêm khoảng 30cm. "Chúng tôi phải xử lý trong khoảng 4m bởi nếu rộng thêm nữa sẽ khiến tiền phòng quá đắt," Curren giải thích. Cách tốt nhất để đạt được cảm giác có ba khu vực là góc đặt giường phải khác đi. "Nhưng khi chúng tôi xoay giường thì lại không có chỗ để đặt tủ đầu giường. Vì vậy chúng tôi đặt ra câu hỏi: Tại sao chúng ta lại cần cái tủ đầu giường? Thì để đặt đèn lên đó. Vậy tại sao chúng ta không làm chân đèn gắn tường? A&C cảnh báo chúng tôi: 'Bill sẽ không bao giờ cho phép lắp đèn gắn tường bởi chúng sẽ gãy. Chi phí bảo dưỡng quá cao.' Vậy là chúng tôi đi tìm một loại đèn tường chắc chắn hơn rồi tôi gặp Bill, nín thở. Tôi bảo với ông: 'Nếu gắn được đèn lên tường, chúng ta có thể xoay giường, tạo ra được các phòng riêng biệt cho khách doanh nghiệp mục tiêu và xuyên qua phân khúc Holiday Inn bằng loại phòng tốt nhất, nhờ đó trở thành công ty lưu trú tốt nhất và đa dạng nhất trên thế giới – *nếu* chúng ta gắn được đèn lên tường.' Ông ấy phê duyệt loại đèn đó."

Với mức chi phí vài triệu đô-la, dự án Courtyard ấp ủ trong ba năm, một điều chưa từng có tiền lệ ở Marriott. Đa số các giám đốc và nhân sự của Marriott đều không biết gì về dự án Courtyard, vốn được triển khai ở mức độ cần-mới-biết. Khi ý tưởng này được trình với ban quản trị vào tháng 5 năm 1982, J.W. không nói ra, nhưng Bill thấy rõ là cha mình chẳng có chút niềm tin nào.

Nhóm của Washburn trước đó đã âm thầm xây vài phòng mẫu

cho Courtyard trong khuôn viên Gaithersburg Marriott ở Maryland, vì vậy Bill bảo Washburn mời J.W. và Allie đi thăm một chuyến. Hai người trả lời lịch sự nhưng chắc nịch: "Ta không hiểu sao các anh lại làm việc này. Tại sao lại tăng diện tích cho phòng? Tại sao lại mở rộng phòng ra? Tại sao lại xoay giường như vậy? Chẳng có ai quan tâm đến cái giường ở vị trí này cả." Washburn cố gắng giải đáp các câu hỏi của họ. J.W. vẫn không tin, nhưng Allie cho rằng điều này có ý nghĩa và bảo ông như vậy. Về sau, khi ban quản trị xin quyết định, J.W. là người cuối cùng bầu chọn. "Tôi sẽ bầu cho nó, nhưng tôi ghét cái ý tưởng này."

Atlanta là một thị trường đang bùng nổ và là địa điểm tốt nhất cho Courtyard của Marriott. Khách sạn đầu tiên được triển khai xây dựng vào tháng 9 năm 1982, nhưng kế hoạch vẫn chưa được hé lộ cho công chúng. Khi Bill đưa ra tuyên bố khởi động Courtyard vào đầu tháng 6 năm 1983, các đối thủ cạnh tranh sững sờ. Trong vòng vài giờ, cổ phiếu Marriott đạt đỉnh cao mới với 75 đô-la một cổ phiếu. Courtyard trở thành một câu chuyện thành công tuyệt đối của Marriott. Mỗi trong số năm khách sạn thử-thị-trường của Courtyard đều đạt tỉ lệ thuê phòng cao hơn dự kiến, và do vậy mang về nhiều lợi nhuận hơn mong đợi. Bill chơi tất tay – xây 100 cái Courtyard trong năm năm sau đó.

Cú mạo hiểm Courtyard là một thành công lớn.

Thành công này tạo nên một thay đổi điển hình ở Marriott, không chỉ khích lệ lối tư duy không-bị-đóng-khung mà còn xác nhận giá

trị của việc học tập và nghiên cứu lâu dài trước khi nhảy vào bất cứ ngành nghề mới nào.

Nó còn thôi thúc một cuộc cách mạng trong ngành khách sạn, nơi các CEO bị thúc phải nhìn xa hơn phân khúc thị trường của mình. "Courtyard là dự án mạo hiểm đầu tiên của một công ty khách sạn đầy đủ dịch vụ khi đa dạng hóa sang một tầng lớp khác hẳn," quản trị viên Brad Bryan của Marriott nhận xét. "Điều này thực sự to lớn. Đây là một quyết định lớn của Bill Marriott, và là một chiến thắng lớn. Không phải ngẫu nhiên, đây là một ví dụ nữa về việc công ty đã may mắn thế nào khi có Bill điều hành, chứ không phải là chủ tịch. Hãy nhớ J.W. từng phản đối Courtyard."

Sau khi tạo nên được thành công quanh năm cho Camelback tại Arizona, Bill hướng ánh mắt sang Palm Springs và Rancho Mirage ở nam California. Ông rất hào hứng với một dự án công khi ngồi cùng Bill Bone của Tập đoàn Sunrise hồi năm 1975 để thảo luận về việc liên doanh. Phần đóng góp của Bone là một sân golf 27 lỗ, cùng hầu hết giá trị cổ phiếu để phát triển khu đất hơn 10 héc ta cạnh sân golf ở Rancho Mirage. Trong hai năm sau đó, chi phí tăng lên hơn 2 triệu đô-la, và Marriott buộc phải chi trả cho một nửa số cổ phiếu đó.

Tìm hiểu ý nghĩa của biên bản Ủy ban Quản trị tháng 10 năm 1977, rõ ràng là J.W. phù hợp để kìm lại dự án bị tăng giá đột ngột này. Ông muốn hủy bỏ dự án này, nhưng Marriott đã cam kết với Bone và chi ra 1 triệu đô-la cho giai đoạn lập kế hoạch. "Làm thế nào mà các anh lại đàm phán một hợp đồng dài hạn như thế khi không có điều khoản bác bỏ?". J.W. nói đúng về trường hợp sơ suất này, vì vậy thủ quỹ Gary Wilson xin lỗi và nhận lỗi. "Thưa ngài Chủ tịch, điều này sẽ không bao giờ xảy ra nữa," anh hứa. Bill bảo vệ Wilson và thông báo với J.W. rằng lựa chọn tốt nhất là tiếp tục xúc tiến dự án này. J.W. miễn cưỡng chấp thuận bỏ phiếu xây dựng Rancho Las Palmas cùng mọi người.

Bob Hope, lúc này đang hoàn thiện một biệt thự trên ngọn đồi gần đó, đồng ý cắt băng khai trương vào tháng 2 năm 1979. Ông ta thực hiện việc này bằng một cú đánh golf đường xa cực mạnh. Khu nghỉ dưỡng này lập tức thành công, và vào năm 1987, Bill mở một khu nghỉ dưỡng thứ hai ở Palm Desert gần đó, Marriott Desert Springs Resort & Spa, và chàng rể Ron Harrison được bổ nhiệm làm giám đốc thường trú đầu tiên.

Trong suốt giai đoạn này, Bill hầu như lúc nào cũng ở trên đường. Theo quan điểm của ông, khảo sát mặt bằng và điều tra khách sạn

là những việc chủ chốt trong quỹ thời gian và vị trí lãnh đạo của ông. Trong sáu tháng đầu năm 1982, ông tỉ mỉ theo dõi từng chuyến bay và nhận thấy mình đã bay tổng cộng 170.000km. Ông nhớ có lần đang bay đến Miami thì biết tin khách sạn Marco Island có thể đang được rao bán. Ông lập tức thuê xe và lái về khu nghỉ dưỡng, sau đó lái tới Tampa để kiểm tra một mặt bằng khác. Marriott mua Marco và xây dựng ở Tampa. "Tôi nhận thấy hôm đó là một ngày khá đẹp – hai khách sạn trong một ngày," Bill nói.

Những sự kiện bất ngờ xảy ra trên các chuyến đi khiến việc di chuyển trở nên thú vị nhưng không hẳn đã vui. Chẳng hạn, khi Bill đặt vé máy bay cho thượng nghị sĩ Strom Thurmond của South Carolina tới dự khai trương khách sạn Hilton Head của Marriott, ngài thượng nghị sĩ cao tuổi đã lo lót trong cả chuyến bay để đưa cô vợ trẻ của mình vào ban giám đốc của công ty. Không ít lần ngài thượng nghị sĩ già cốc đế nói: "Vợ tôi nên có một chân trong ban của anh. Cô ấy đẹp lắm!". Về sau, Bill phá lên cười vì chuyện này. "Ông ta cực kỳ nghiêm túc, vì vậy tôi đáp: 'Được rồi, tôi sẽ suy nghĩ về điều đó.' Tất nhiên, chuyện đó không bao giờ xảy ra."

Bill hầu hết bay bằng vé phổ thông. Có lần khi các CEO đang tính mua máy bay phản lực thương gia cho công ty, Bill lại thấy không đáng phải chi nhiều đến thế. Thỉnh thoảng, ông sử dụng một công ty cho thuê trong trường hợp cần thiết – nhưng cũng chỉ đến một sự việc bất thường xảy ra trong một chuyến thị sát New Orleans Marriott. Viên phi công bay thuê la cà hộp đêm ở Khu người Pháp và bị tống giam do say rượu nơi công cộng. Không dám gọi cho cấp trên, viên phi công thực hiện cuộc gọi duy nhất được phép cho khách hàng, Bill, vào lúc 1 giờ sáng. "Tôi đi ra và bảo lãnh cho anh ta, điều mà tôi không bao giờ nên làm," Bill nói. "Lẽ ra tôi nên để cho anh ta ở đó." Người chủ nhận được điện thoại, viên phi công bị sa thải, và một viên phi công khác được phái tới để đưa Bill quay về. Sau đó, Bill chuyển sang công ty cho thuê máy bay khác.

Chuyến đi tệ nhất của thời kỳ đó là đi dự lễ khai trương Denver City Center Marriott. Khi Bill chuẩn bị rời khỏi máy bay, ông thò sâu vào tủ đồ để lấy túi và bị trật khớp vai trái. Ông vội vã tới bệnh viện, và các bác sĩ phải mất ba giờ mới có thể trả lại tình trạng ban đầu cho cái vai. Ông kịp thời rời bệnh viện để tới khách sạn và nói chuyện với các nhân viên trong buổi tối trước khi diễn ra lễ khai trương. "Sau đó tôi đi ngủ."

Không giống như cha mình, Bill không khoái các sự kiện dành cho

người nổi tiếng của Hollywood, mà thích gặp gỡ cá nhân hơn, chẳng hạn như lễ động thổ Trung tâm Y tế Houston Marriott, khi ông có thể dành thời gian với bác sĩ phẫu thuật tim Michael DeBakey và cựu thống đốc bang Texas John Connally. Ông cũng rất thích thú với 22 con voi làm xiếc trong lễ khai trương khách sạn Long Island Marriott.

Dù vậy, khách sạn của ông càng gần Los Angeles thì càng có nhiều sự kiện cần phải có đầy ắp ngôi sao để thu hút báo chí đến đưa tin hơn. Tại lễ khai trương Rancho Las Palmas, Cary Grant vốn hiếm khi xuất hiện trước công chúng cũng có mặt. Các ngôi sao Hollywood cũng thường xuyên tới dự các sự kiện Santa Barbara Biltmore sau khi Marriott lấy lại khách sạn nhiều tầng đó. Lễ khai trương khách sạn Anaheim Marriott 747 phòng diễn ra cực kỳ đáng nhớ. Khi súng khai hỏa trên phố, một cỗ xe bốn bánh ngựa kéo chạy đến trước cửa khách sạn, và ngôi sao màn bạc huyền thoại của miền Tây Gene Autry bước ra.

“Đây là Tombstone phải không Roy?”, Autry hỏi khi Roy Rogers bước khỏi cỗ xe.

“Tôi không nghĩ vậy,” Rogers cười lớn.

“Vậy thì, sau hàng trăm bộ phim anh từng làm, Roy ạ, và hàng trăm bộ phim tôi từng đóng, tôi nghĩ chúng ta nhận lương ở đây cũng được,” Autry tiếp tục.

Hai người thực hiện nghi thức cắt băng bằng một con dấu thương hiệu nóng, sau đó nung thành một chữ “M” tượng trưng cho Marriott vào một chiếc chìa khóa lớn bằng gỗ. Bill vừa xem vừa tự nhiên nhớ tới một phần tư thế kỷ trước, khi ông được đề nghị quản lý khách sạn mới của Disneyland ở Anaheim nhưng đã từ chối.[2]

Có bốn khách sạn được mở trong thời gian này đặc biệt quan trọng đối với gia đình Marriott. Đầu tiên là khách sạn Bethesda (Maryland) Marriott ở ngoại ô Washington, mất gần một thập kỷ xây dựng. Sau khi khách sạn này khai trương vào giữa năm 1979, gia đình Marriott thường xuyên gặp mặt tại đây. Nhà hàng Kona Kai là một trong những nơi ưa thích của J.W.

Cho đến năm 1981, Marriott vẫn chưa có bất cứ khách sạn nào trong nội thành Quận Columbia. Điều này thay đổi khi Ulysses “Blackie” Auger, chủ sở hữu của “Blackie’s House of Beef” nổi tiếng, đề xuất liên doanh làm một khách sạn ở trên và xung

quanh nhà hàng của ông ta ở Phố 22 và Phố M. Tiến độ của khách sạn ở D.C. đầu tiên đó bị cản trở bởi hai cuộc tranh cãi. Công nhân dựng lên một tấm biển màu đỏ-và-trắng rực rỡ của Marriott trên nóc tòa nhà. Sau vài tuần bị người dân địa phương phản đối vì "chướng mắt", ban quy hoạch của D.C. hủy bỏ giấy phép cho tấm biển lớn này, tuyên bố rằng giấy phép ban đầu là do lỗi của bên văn phòng. Sau đó, trong lễ khai trương tháng 3 năm 1981, 50 người biểu tình của liên đoàn lao động đã diễu hành và la hét bên ngoài khách sạn để phản đối chính sách bao lâu nay không có công đoàn của Marriott.

Trong nhiều năm, Bill từng mong muốn có một khách sạn ở trung tâm Boston. Ông đã xây khách sạn thứ 12 của Marriott ở khu ngoại ô Newton cho đỡ đắt đỏ. Nhưng đến cuối những năm 1970, ông đã sẵn sàng để di chuyển vào khu trung tâm. Thị trưởng Kevin White đã tạo cơ hội tốt nhất khi cho tổ chức một cuộc thi thiết kế giữa các nhà phát triển khách sạn với hi vọng xây dựng trên mặt bằng đẹp nhất nhìn ra mặt nước gần với Tòa Thị chính Faneuil lịch sử. Marriott giành thắng lợi trong cuộc thi này và xây lên khách sạn Marriott Long Wharf, mỗi phòng đều bao trọn toàn cảnh bến cảng Boston.

Trong số những vị khách danh dự tại lễ khai trương khách sạn Salt Lake City Marriott có (từ trái sang phải) lãnh đạo Giáo hội Ezra Taft Benson, N. Eldon Tanner, Spencer W. Kimball và Marion G. Romney cùng thị trưởng thành phố Salt Lake Ted Wilson.

Lễ khai trương xúc động nhất, ít ra là đối với J.W., là của khách sạn

Salt Lake City Marriott diễn ra vào tháng 10 năm 1981. Cả ông lẫn Bill đều luôn ấp ủ kế hoạch xây dựng ở Salt Lake nhưng bị chống đối bởi sức cạnh tranh trực tiếp của khách sạn cao cấp ở trung tâm, khách sạn Utah do Giáo hội sở hữu. Trở ngại đó được vượt qua khi Bill tìm thấy một mặt bằng lý tưởng gần với Quảng trường Temple và được các lãnh đạo Giáo hội khuyến khích xây dựng ở đó. Đông đảo người thân của gia đình Marriott đều sẵn sàng cho lễ khai trương tại quê nhà thứ hai của mình. Bữa tiệc tối với 3.000 khách tham dự quá quá tải. "Chúng tôi bị bạn bè cũ và người thân xô đẩy dữ dội. Cảm giác này chẳng vui vẻ gì nên chúng tôi rất mừng khi mọi việc rồi cũng qua đi," Bill thú nhận. Nhưng cha mẹ ông rất thích buổi tối đó. "Tất cả mọi người chúng tôi từng biết đều có mặt tại bữa tiệc tuyệt vời này," Allie viết.[3] "Chẳng thể nhúc nhích nổi do đám đông bạn bè xung quanh tới chào – chưa bao giờ gặp được nhiều người như thế dưới một mái nhà mà tôi từng biết." Bill hiếm khi thấy cha mình sung sướng đến thế. Ông nói: "Rất nhiều [lãnh đạo Giáo hội] tới vinh danh cha tôi. Tôi nhớ là ông ấy quá đỗi tự hào khi tên ông được đặt trên tòa nhà đẹp đẽ ở thành phố Salt Lake gần với thánh đường."

Song song với sự bùng nổ của bộ phận khách sạn, ba bộ phận khác lại kém đi: các nhà hàng ăn tối, công viên giải trí và tàu du lịch Sun Line. Trong một ngành nhà hàng đang nát tươm vì chi phí leo thang và giá bữa ăn đắt đỏ, các nhà hàng ăn tối của Marriott, với ưu điểm thực đơn giới hạn, phụ phí không cao, chi phí hoạt động hợp lý, đã đưa ra những dịch vụ ăn tối rất hời trong một không khí cao cấp. Đến giữa năm 1978, có thể thấy rõ là lợi nhuận đang giảm sút, trong khi chỉ có một khả năng cải tiến được chút xíu. Bill bảo với ủy ban chấp hành của ban quản trị rằng đã đến lúc phải bán, và có hai người đang quan tâm muốn mua. J.W., vốn vẫn luôn tin tưởng rằng bất cứ nhà hàng nào của Marriott cũng đều có thể quay lại, phản đối việc bán nhưng cuối cùng vẫn phải miễn cưỡng chấp thuận.

Dù các công viên giải trí Great America ở Santa Clara, California và Gurnee, Illinois, đều có lợi nhuận, biên độ lợi nhuận bắt đầu giảm xuống vào cuối thập niên 1970 do chi phí vốn cải thiện (tàu lượn trị giá nhiều triệu đô-la), thời tiết xấu (mưa dầm dề ở Gurnee), và các chiến dịch quảng cáo kết hợp với khuyến mãi sâu.

Lượng khách tới công viên Santa Clara cũng bị ảnh hưởng nặng nề sau một tai nạn thảm kịch trên chiếc tàu lượn "Willard's Whizzer" làm chết một cậu bé 13 tuổi vào tháng 3 năm 1980. Chủ yếu là nhờ Bill chăm sóc gia đình cậu bé bằng tình cảm nên công ty không bị kiện vì vụ tai nạn này. Nhưng báo chí thì chưa thấy

thỏa mãn. Các phóng viên ép Ủy ban An toàn Sản phẩm Tiêu dùng (CPSC) liên bang sử dụng vụ tai nạn ở Great America như một trường hợp thử nghiệm để đặt ra quy chế liên bang đối với tàu lượn siêu tốc. Do đó, lần đầu tiên CPSC phạt một công ty vì những vấn đề bị cho là liên quan đến an toàn. Giống như phần còn lại của ngành công viên giải trí, Marriott không công nhận thẩm quyền của CPSC, một quan điểm mà Bill tiếp tục duy trì ngay cả sau khi đã đóng khoản phạt 70.000 đô-la. Cuộc đối đầu này khiến quốc hội phải ra một nghị quyết cuối cùng chống lại CPSC vào năm sau đó. Đạo luật mới của liên bang tuyên bố rằng các bang, không phải là chính quyền liên bang, có quyền ban hành văn bản dưới luật đối với các công viên giải trí và tàu lượn vui chơi.[4]

Cuối cùng, các công viên giải trí chỉ đơn giản là không phù hợp với Marriott. Cả hai được bán vào năm 1984 với giá 215,5 triệu đô-la.

Tàu du lịch Sun Line của Marriott xuất phát từ một khởi đầu lập bập do cấm vận dầu, suy thoái, rồi chiến tranh ở Cyprus. Khi hệ quả của những thử thách đó bớt đi, Bill thử những hành trình linh động và các tuyến đi mới để phát triển kinh doanh. Có mùa hè, thậm chí Marriott còn cho chiếc *Stella Maris*, con tàu nhỏ nhất trong đoàn, tới Ngũ Đại Hồ thông qua đường biển St. Lawrence để chạy các tuyến nước ngọt. Đến cuối mùa hè năm đó, chiếc *Maris* đi ngược lên sông Potomac, qua kênh đào sâu 4,5m ngoài mũi Hains và neo tại "Cảng Washington". Con tàu du lịch dài 91m này là một cảnh tượng khó quên đối với người dân Washington, vì ít nhất đã 15 năm rồi thành phố này chưa hề có chuyến tàu du lịch biển nào xuất phát từ đây.

Đồng thời, Marriott còn tìm cách chấm dứt tình trạng chảy máu của bộ phận này bằng cách bán đi từng con tàu, nhưng các thương vụ đều thất bại. Vì vậy, Bill quay sang bạn mình Fred Malek nhờ giúp đỡ. Từng hỗ trợ chiến dịch tranh cử tổng thống của Richard Nixon, ban đầu Malek được đưa lên làm thứ trưởng Y tế, Giáo dục và Phúc lợi, sau đó được bổ nhiệm làm trợ lý đặc biệt cho tổng thống và nổi tiếng là "sát thủ" của Nixon, chuyên sa thải những kẻ theo đóm ăn tàn đã trở nên nặng gánh.

Sau khi Nixon nhậm chức lần thứ hai, Malek được đưa lên làm phó Phòng Quản lý và Ngân sách. Ông ta không bao giờ liên quan đến các hoạt động bất hợp pháp của Watergate, vì vậy sau khi Nixon từ chức, ông ta vẫn tại vị. Nhưng nhà Malek cảm thấy lo lắng và rời khỏi Washington, do đó ông ta xin từ chức mà không có kế hoạch rõ ràng về công việc sắp tới. Trong những ngày cuối cùng tại phòng làm việc của mình, ông ta cùng Bill ăn trưa tại Nhà

Trắng nhờ sự sắp xếp của người bạn chung là Jon Huntsman. “Tôi đang tìm một quản trị viên cao cấp, và Jon thuyết phục tôi rằng tôi có thể phát triển Malek thành một ngôi sao cho Marriott,” Bill nhớ lại.

Bill thúc Malek ở lại Washington trong khi tìm kiếm công việc ở nơi khác. Đồng thời, Bill thuê ông ta tư vấn vụ Sun Line. Điều này dẫn tới một công việc lâu dài với Marriott. Lời khuyên quan trọng nhất của Malek về Sun Line là hãy chuyển đổi chiếc *Stella Polaris* thành một khách sạn tại bến cảng. Một công ty ở Kuwait đề nghị hợp tác với Marriott để cải tạo lại con tàu, kéo nó về Kuwait và đặt nó trên một bãi biển. Chi phí cải tạo là 4 triệu đô-la.

Malek thành công trong việc đưa Sun Line từ chỗ nợ nần sang có lãi, nhưng vẫn không có tiềm năng cho lợi nhuận dồi dào, vì vậy cuối cùng Marriott bán lỗ đoàn tàu. Bill tóm tắt lại: “Chúng tôi dành 15 năm để tìm cách thành công trước khi dừng cuộc chơi. Chúng tôi từng tự tin mình có thể thực hiện được. Chẳng phải là về bản chất, tàu du lịch là khách sạn nổi hay sao? Sai! Sun Line mang lại cho chúng tôi bài học lớn đầu tiên về những hiểm nguy khi đặt chân vào một lĩnh vực hoàn toàn xa lạ. Bài học đó giúp ích cho tôi rất nhiều, giống như sai lầm vẫn thường mang lại vậy.”

Không một quản trị viên nào tại Marriott có thể sánh với Bill ở vị trí CEO hoặc từng được coi là người có khả năng kế thừa trong những năm 1970 và 1980, và điều này khiến ban giám đốc Marriott cảm thấy lo lắng. Khắp đất nước, hầu hết các CEO đều được ban quản trị yêu cầu có phương án kế vị để phòng khi họ gặp thương tật, từ chức, hoặc chết, nhưng Bill đã làm chệch đi những lo lắng kiểu đó.

Năm 1982, ban quản trị của Marriott đặc biệt trở nên lo lắng khi Bill tham gia một cuộc đua xuồng cao tốc mạo hiểm trên sông Mississippi. Hơn một thế kỷ trước, cuộc đua 1.027 dặm đầu tiên từ New Orleans tới St. Louis đã diễn ra với sự đối đầu giữa hai đội đua sừng sỏ – *Robert E. Lee* và *Natchez*. Đội *Lee* giành chiến thắng trong cuộc đua năm 1870, tới St. Louis ba ngày, 18 giờ và 14 phút sau khi rời New Orleans. Đội *Natchez* tới trễ hơn sáu giờ rưỡi, và các sử gia gọi đây là cuộc đua nổi tiếng nhất trong lịch sử của con sông này.[5]

Hơn 1.000 nỗ lực nhằm vượt qua kỷ lục này đã được thực hiện trong vòng một thế kỷ sau đó, nhưng chỉ có 12 lần thành công. Kỷ lục gần đây nhất được lập với thời gian 26 giờ 50 phút vào năm 1972. Larry Smith, người sáng lập kiêm thiết kế xuồng cao tốc

Scarab, nghĩ rằng một chiếc xuồng máy gắn ngoài của ông có thể xô đổ kỷ lục, vì vậy ông tiếp cận tay đua kỳ cựu Michael Reagan, được coi là một trong năm vận động viên đua xuồng cao tốc hàng đầu thế giới, đưa anh ta làm trưởng nhóm kiêm lái chính. Reagan là con trai cả của Yổng thống Ronald Reagan.

Michael Reagan ranh mãnh dùng sự nổi tiếng của mình trong một cuộc đua biểu diễn để quảng bá Scarab, vì vậy anh ta thiết kế lại sự kiện này trở thành một nỗ lực gây quỹ cho Ủy ban Olympic Mỹ. Reagan ký hợp đồng với các nhà tài trợ doanh nghiệp, trong đó Anheuser-Busch là nhà tài trợ hào phóng và mạnh mẽ nhất. Kết quả, Reagan đặt tên cho con tàu chạy diesel là *Bud Light*. Reagan mời Bill Marriott say mê tàu cao tốc gia nhập nhóm với tư cách lái dự bị.

Khi Bill đề cập vấn đề này với các thành viên ban quản trị Marriott, họ đều thầm lo sợ. Họ biết không thể cấm Bill tham gia. Nhưng khi họ bày tỏ nỗi băn khoăn của mình, ông lại khiến họ cảm thấy được thuyết phục. Sự kiện này là một dịp quảng bá hình ảnh doanh nghiệp của Marriott, và bữa trưa gây quỹ mở màn có sự tham gia của Phó Tổng thống George Bush sẽ được tổ chức tại New Orleans Marriott. Hơn hết, đích thân Tổng thống Reagan đã đồng ý chủ trì một bữa tối gây quỹ vào cuối giải đua tại khách sạn Pavilion của Marriott ở trung tâm St. Louis. Cuối cùng, Bill và ban quản trị cũng đi đến một thỏa thuận: Ông chỉ tham gia một phần cuộc đua và lên bờ tại Vicksburg, Mississippi.

Bill chuẩn bị cho cuộc đua lớn.

Một tuần trước khi cuộc đua diễn ra, động cơ diesel trong chiếc *Bud Light* không thể chạy được quá 50km mà không gặp trục trặc về máy móc. Reagan đặt thêm hai chiếc xuồng nữa để dự phòng. Anh ta sẽ lái chiếc xuồng dẫn đầu, một chiếc Scarab dài 11m với 3.500 mã lực, có thể chạy với tốc độ 152 km/giờ. Chiếc *Bud Light* gặp trục trặc, với động cơ 600 mã lực có khả năng tăng tốc lên 96 km/giờ, trở thành *Bud Light II*, được Bill và Larry Smith thay nhau cầm lái. Một chiếc tàu thứ ba, chạy chậm hơn chút xíu, đi theo để chở máy móc và phụ kiện. Kế hoạch của Reagan là lái bất cứ chiếc nào trong ba chiếc đến St. Louis đầu tiên.

Bill dành ngày trước khi cuộc đua diễn ra cho lễ khai trương khách sạn Albuquerque Marriott. Buổi sáng hôm sau, ngày 21 tháng 7, ông bay tới New Orleans cùng Phó Tổng thống George Bush và ông trùm rượu bia August Busch dự bữa tiệc trưa gây quỹ tại khách sạn Marriott. Họ rời bữa tiệc sớm để lên xuồng và chuẩn bị cho cái được gọi là "Cuộc tấn công trên dòng Mississippi". Bill, Larry Smith và Tom George cùng lái chiếc *Bud Light II*. Từ 4 giờ chiều đến 10 giờ 30 phút tối, khi bóng đêm đổ xuống, Bill lái chiếc xuồng cao tốc đi ngược dòng sông trên quãng đường khoảng 550 km với tốc độ khoảng 90 km/giờ, né hết các phương tiện tàu thuyền, tàu kéo và mảnh vỡ. "Thật là một cảm giác kỳ thú. Sau khi rời khỏi Baton Rouge và phải đến khi gần tới Vicksburg, chúng tôi chẳng thấy ngôi nhà nào cả. Cảnh vật thực sự hoang dã, thú vị. Dân định cư phát hiện ra nơi này từ 300 năm trước, và nó đây – trong lành, bình yên và gần như một màu xanh ngắt," ông nói. Một trong những ký ức ông thích nhất là vượt qua chiếc *Delta Queen*, một trong những con tàu bánh guồng du lịch cuối cùng chạy xuyên đêm. "Đó là một con tàu đẹp, và mọi người trên tàu đều hoan hô và vẫy tay chào."

Hai giờ cuối cùng, Bill cầm lái trong bóng tối. Tại thời điểm đó, radar và một nửa số đèn trên xuồng đều không hoạt động. "Cảm giác giống như ở trong tủ quần áo tối đen với một chút ánh sáng le lói ở đằng trước phát ra từ mấy cái phao. Chúng tôi suýt thì va phải mấy cái tàu; có lần, chúng tôi thấy mình ở giữa ba con tàu, hai chiếc cùng hướng, còn chiếc kia đi hướng khác. Chúng tôi không nhìn thấy phao và suýt thì lao lên bờ mấy lần. Sự việc trở nên khá nguy hiểm."

Không lâu trước khi Bill ghé vào điểm tiếp nhiên liệu ở Vicksburg, chiếc xuồng va phải một khúc gỗ nên bị hỏng hóc ít nhiều. Buổi sáng hôm sau, do các vấn đề máy móc không liên quan, chiếc

xuồng bị kéo về New Orleans, và đối với Bill, cuộc đua kết thúc. Ông ngồi máy bay trực thay đi ngược lên xem xuồng của Mike Reagan thế nào, cuối cùng bay về St. Louis. Bill sát cánh với Tổng thống Reagan và một đám đông reo hò khi Mike Reagan tăng tốc dưới Cổng vòm St. Louis Gateway, lập kỷ lục mới với 25 giờ 7 phút.

Buổi tối hôm đó, tâm trạng hân hoan tràn ngập khắp St. Louis Marriott Pavilion khi Tổng thống Reagan chủ trì bữa tiệc tối gây quỹ tôn vinh August Busch. An ninh chặt đến mức ban đầu Bill còn bị ngăn không cho vào phòng tiệc trong khách sạn của chính mình. AnheuserBusch đã thuê 24 sĩ quan cảnh sát St. Louis ngoài phiên trực để bảo vệ thêm cho CEO của hãng bia, và một trong số đó không chịu để Bill vào. Ông đến cửa khác và được mật vụ, vừa nhìn đã nhận ra ông, vẫy cho vào. Sáng hôm sau, Bill và Donna đi cùng đoàn xe hộ tống tổng thống tới sân bay và cùng gia đình Reagan bay trở lại Washington trên chiếc Không lực I.

Chuyến bay với tổng thống thú vị là vậy nhưng vẫn không thể sánh được với ký ức của Bill về những giờ cầm lái chiếc xuồng cao tốc. Khi tờ *Washington Post* mô tả Bill hai tháng sau đó, người phóng viên viết rằng "một niềm đam mê không rõ ràng luồn trong giọng nói mềm mỏng của Marriott khi ông kể lại cuộc thám hiểm đó." Bill nói: "Chuyến đi đó vui hơn bất cứ điều gì tôi từng làm trong những năm qua. Khi lái chiếc xuồng đó, tôi nghĩ: 'Mình không chỉ đang làm điều mình thích, mà còn cố gắng để đạt được một thứ gì đó. Mình đang đi tới đích. Mình không phải đang ra ngoài để cưỡi xuồng lượn một vòng cho vui. Mình đang từ Điểm A hướng tới Điểm B trong một nỗ lực tới đó nhanh hơn bất cứ ai khác từng làm."

Người phóng viên kết luận bằng sự thấu hiểu thế này: "Huck Finn nằm ngửa người nhìn lên các vì sao khi xuôi dòng Mississippi trên chiếc xuồng. Nhưng vui chơi theo kiểu tự khám phá không phải là phong cách của Marriott. Điều khác biệt là Bill Marriott chạy đua lên thượng nguồn để thử nghiệm tốc độ và sức bền khi biết rằng chuyến đi của mình có 'mục đích.'"[6]

Một năm sau, Bill lại tham gia vào một cuộc đua xuồng cao tốc Scarab đường dài khác, lần này cùng con trai John, thách thức chặng đường Tây Bắc từ Seattle tới Juneau. Chủ tịch của Scarab, Larry Smith, muốn thể hiện rằng lớp vỏ tàu có đáy hình chữ V của mình đủ tốt hoặc tốt hơn loại xuồng vỏ gỗ đang chiếm lĩnh các cuộc đua ngoài khơi. Theo tạp chí *Powerboat*: "Sau một chút kích động nhẹ, ông trùm khách sạn Bill Marriott và con trai John đồng ý xử lý việc lái phụ trên chiếc Scarab dài 10m được chuẩn bị một

cách đặc biệt."[7] Trong hai ngày, Smith và cha con Marriott chạy đua ngược dòng ven mép nước Alaska, vận tốc trung bình 80 km/giờ. Ban giám đốc Marriott đặt ra một yêu cầu mới cho cuộc đua Tuyến Tây Bắc này, sau khi họ nhận ra chặng cuối cuộc đua sông Mississippi của Bill trong bóng tối mới nguy hiểm làm sao. Nguyên tắc là thế này: không đua đêm. Đó không phải là vấn đề trên "mảnh đất mặt trời nửa đêm".

Cùng sở thích đua xuồng cao tốc, Bill tiến hết tốc lực trong công việc kinh doanh, điều khiến ông rất khác so với cha mình. Thành công của Bill không làm nguôi đi những nỗi sợ hãi ngày càng lớn dần trong J.W. Khi được đề nghị viết về lịch sử cuộc đời mình cho một dự án gia phả nhà Marriott vào năm 1980, J.W. khen con trai mình là đã "phát triển được một tổ chức lớn và mở rộng công việc kinh doanh," rồi nói thêm, "nhưng việc mở rộng kinh doanh trong những năm 1970 là quá nhiều." Ông đồ rằng tốc độ phát triển kinh doanh khiến người khác ghen tị của Bill có thể đã góp phần dẫn tới bốn cơn đau tim mà J.W. phải chịu trong thập kỷ trước đó.[8]

Sự khác biệt giữa hai người cũng như nỗi bực bội của J.W. khi tuổi già xuất phát từ một điểm nóng hồi năm 1980, khi J.W. viết những bài cay nghiệt nhất về con trai mình trong nhật ký trong lúc cả gia đình đang đi nghỉ ở hồ. "Không ngủ được," ông viết. "Suy nghĩ về mối quan hệ giữa mình với Bill. Không thể nói chuyện công việc với nó. Mọi thứ đều mang tính cá nhân. Nó chẳng nghe lời mình bất cứ chuyện gì, vì vậy mình phải đi quanh nó để sắp xếp. Cả hai cha con đều rất lo lắng, dẫn tới một cảm giác rất tồi tệ. Mình sẽ rút khỏi Ban quản trị nhưng phải có việc gì đó để làm, còn nó thì cần lời khuyên của mình. Nó đang đi quá nhanh trong lúc phải đối mặt với một cơn suy thoái nghiêm trọng."[9]

Sáng hôm sau, J.W. đi bộ tới ngôi nhà ven hồ của Bill và "giao việc cho nó". Bill đón nhận chẳng lấy gì làm nồng nhiệt. J.W. quay về nhà và viết những nhận xét cay đắng nhất từ trước đến nay về hai con trai. "Bill thà để mình ra đi," J.W. phàn nàn. "Mình thấy vui khi đã không cho nó ngôi nhà ở Washington. Mình cho nó và Dick tất cả mọi thứ [kể cả] quyền điều hành công việc – vậy mà chúng hoàn toàn không đếm xỉa gì tới mình. Nếu Bill làm kinh doanh [giỏi hơn], mình ra đi là một lẽ. Nhưng nó chỉ mơ mộng, tiêu tiền, liều mạng. Nó coi thường mọi dấu hiệu kinh tế… Vậy thì được ích lợi gì cơ chứ? Chắc chắn là chẳng lợi lộc gì khi cho con cái mọi thứ để rồi bị chúng đá ra ngoài."[10]

Vào buổi sáng thứ ba, sau khi Bill đã quay về D.C., một J.W. bẽn lẽn

viết: “Mình đã vượt qua cơn điên của bản thân.” Tuy nhiên, ông vẫn gọi điện cho Bill ở hội sở Bethesda và “liệt kê tất cả những sai lầm và chính sách lớn của nó”.[11]

Khi Marriott tiến lên cùng kế hoạch xây dựng một khách sạn trị giá 300 triệu đô-la tại Quảng trường Thời đại ở thành phố New York, điều này lại dẫn tới một trận lôi đình khác. Điều J.W. thấy khó chịu nhất lúc đó là mọi người trong ban, trong đó có nhiều người do J.W. bổ nhiệm, luôn ủng hộ Bill. “Mình cãi nhau một trận to với Bill, nhưng nó bảo mình không thể ngăn nó được và nó nói đúng – chẳng gặp mấy rắc rối,” J.W. viết. “Nó bảo nếu mình không thích thì rút và bán cổ phần đi. Không thể nào viết ra thành lời được. Mình về nhà và đổ bệnh.” J.W. và Allie trước đó đã mời vợ chồng con cái nhà Bill tới ăn tối, nhưng rồi hai ông bà hủy lịch.

Tối muộn hôm đó, J.W. viết: “Bill gọi điện và chúng tôi làm hòa. Mình nói mình đã đặt nó vào ghế lái nên đành phải để nó lái. Nhưng không tiền bạc hay công ty nào đáng để làm tan vỡ gia đình cả.”[12]

Đối với bố, Bill có vẻ ương ngạnh trong công việc, nhưng điều đó không đúng. Điều thôi thúc Bill là câu thần chú 20-20 của công ty. Ông từng cam kết với cổ đông rằng sẽ làm cho công ty tăng trưởng 20% mỗi năm, và bổ sung 20% lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu. Công ty càng phát triển lớn mạnh thì tỉ lệ tăng trưởng đó càng khó đạt được nếu không chấp nhận rủi ro cao. Vì vậy, chưa đầy một năm sau vụ bùng nổ giữa hai cha con vào năm 1980, Bill tiến lên cùng kế hoạch xây một khách sạn mới trị giá 200 triệu đô-la ở Atlanta và mua lại một cái khác với 300 triệu đô-la. Ông không đưa ra những quyết định đó một cách dễ dàng như cha ông vẫn nghĩ, cái nào cũng gây cho ông nhiều tổn thương.

“Áp lực rất nặng nề,” Bill thú nhận trong một nhật ký năm 1981. “Không biết là mình còn trụ được bao lâu nữa.”[13]

16
Các chiến binh

TRONG NHỮNG NĂM 1980, Gary Wilson đã làm được nhiều việc hơn bất kỳ ai, ngoại trừ chính Bill, để đưa Marriott lên đẳng cấp cao. Và xếp ngay sau Wilson về mức độ đóng góp là Al Checchi, người được ông bảo trợ. Ban đầu, Wilson được thuê làm người phụ trách tài chính của Marriott. Vào đầu năm 1975, năm khó khăn nhất tính đến nay trong lịch sử công ty, Bill bắt đầu ngừng tuyển dụng, nhưng Wilson đã lách qua sự kiểm soát của CEO để thuê người bạn lâu năm Al Checchi làm việc cho một dự án. Trong vài tháng, Bill không biết về nhân viên mới này. Checchi nhớ lại: "Tại trụ sở River Road, tất cả chúng tôi ăn ở cùng một căng tin tự phục vụ. Mỗi khi Bill Marriott xuất hiện, Gary ra hiệu cho tôi trốn đi." Nhưng thật không dễ giữ các bí mật trong công ty với Bill, và ngay khi biết về Checchi, ông đã chấp nhận.

Trong giai đoạn suy thoái đó, mọi thứ đã thay đổi theo chiều hướng tốt hơn khi Wilson và Checchi môi giới bán được khu nghỉ dưỡng Lincolnshire ở Illinois cho công ty bảo hiểm Prudential với giá 27 triệu đô-la. "Đó là bước khởi đầu cho việc chúng tôi trở thành một nhà phát triển bất động sản lớn, nhưng cam kết chắc chắn không giữ lại bất động sản đó," Bill nhận xét. "Tại sao phải đợi người khác xây khách sạn và đề nghị chúng tôi quản lý, trong khi chúng tôi có thể xây các khách sạn, bán chúng và ký kết hợp đồng quản lý lâu dài? Tại sao phải đợi để được mời đến dạ tiệc khi chúng tôi có thể tự tạo ra sàn khiêu vũ và thuê dàn nhạc?"

Wilson được giao phụ trách việc phát triển khách sạn. Checchi có nhiệm vụ kêu gọi vốn bên ngoài để xây dựng một khách sạn mới ở trung tâm thành phố Chicago và mở rộng khách sạn New Orleans Marriott. Ông không ngần ngại chấp nhận thử thách, nhưng bằng trực giác ông thấy rằng đó là một "nhiệm vụ tự sát". Checchi giải thích: "Vì thất bại là điều không thể tránh khỏi trong bối cảnh suy

thoái, lạm phát và lãi suất cao, và vì tôi rõ ràng được xem là người không có cũng không sao, nên tôi phải đối mặt với thách thức trong việc gọi vốn và phát triển hai trong số những dự án bất động sản lớn nhất được thực hiện ở Mỹ" vào thời điểm đó.

Khách sạn Chicago sẽ là khách sạn hội nghị mới đầu tiên được xây dựng ở thành phố này kể từ năm 1927, cao 45 tầng với 1.214 phòng, trở thành khách sạn cao nhất từng được xây dựng ở Trung Tây. Khi hoàn thành việc mở rộng, Marriott New Orleans với 1.354 phòng sẽ trở thành khách sạn lớn nhất trong chuỗi Marriott và lớn nhất ở New Orleans.

Bảo đảm nguồn tài chính gần như là điều không thể. "Lần đầu tiên tôi làm những việc này và tôi hơi sợ hãi," Checchi nói. Nhưng ông quyết tâm chứng tỏ bản thân với Bill. Ông đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, thậm chí bằng cách đe dọa nhà đầu tư trong một số trường hợp.

Doanh thu từ các khách sạn Lincolnshire và Chicago cùng nguồn tài trợ mở rộng khách sạn New Orleans là khởi đầu cho một cuộc cách mạng tài chính tại Marriott. Bill nhớ lại: "Trong 50 năm tồn tại đầu tiên, chúng tôi có cái gọi là tâm lý 'cân đong đo đếm' về mặt tài chính. Các hợp đồng thuê tài sản và khoản vay thế chấp truyền thống có vai trò khá lớn trong thế giới tài chính của chúng tôi. Chừng nào còn cho thuê và xây dựng các cơ sở nhỏ như nhà hàng, cách tiếp cận tài chính đơn giản của chúng tôi còn đem lại hiệu quả. Nhưng vào giữa những năm 1970, khi chúng tôi cố gắng tham gia những sân chơi lớn, công thức này đã kìm hãm chúng tôi – đặc biệt là trong lĩnh vực bất động sản cho thuê, nơi các khoản thế chấp khổng lồ không chỉ hạn chế số lượng khách sạn chúng tôi có thể xây dựng mà còn gây áp lực thực sự lên kết quả hoạt động, thể hiện ở lợi nhuận trả cho các cổ đông."

Đầu năm 1977, khi Bill đang lái xe đến Richmond, Virginia cùng Wilson và Checchi, Wilson hỏi: "Anh có vài phút để nghe những gì Al nói về cách bán hàng mới không?". Bill lắng nghe khi Wilson tiếp tục: "Vấn đề nằm ở chỗ khách sạn là lĩnh vực phát triển tốt nhất của chúng ta, nhưng ta không thể xây dựng nhiều hơn vài chục khách sạn vì số vốn mà việc này đòi hỏi. Bên cạnh đó, phải mất 10-12 năm để một khách sạn hoàn vốn đầu tư, và chúng ta không thể đợi lâu như vậy nếu muốn đạt mục tiêu tăng trưởng 20% hằng năm. Al có cách giải quyết vấn đề đó."

Checchi kể lại cách Conrad Hilton đưa ra ý tưởng hợp đồng quản lý vào những năm 1950 khi cách duy nhất để ông mở rộng ra bên

ngoài nước Mỹ là tìm kiếm các nhà đầu tư nước ngoài. Nhưng những hợp đồng đó không hiệu quả lắm. Checchi đề xuất bán một loạt khách sạn dưới giá trị để đổi lấy các hợp đồng có lợi trong việc quản lý những khách sạn đó. Số tiền thu được sẽ dùng để xây thêm khách sạn. Kế hoạch có những giai đoạn phát triển phức tạp để đảm bảo tăng trưởng thu nhập doanh nghiệp không bị gián đoạn, nhằm thỏa mãn cổ đông.

"Tôi không rành về tài chính, nhưng tôi hiểu Al rất rõ," Bill nhớ lại và ông đã chấp thuận ý tưởng này. Wilson và Checchi đã gộp bảy khách sạn Marriott cũ – Twin Bridges, Dallas, Los Angeles, Philadelphia, Miami, Newport Beach và St. Louis – và tìm người mua với giá tối thiểu 100 triệu đô-la. Equitable, công ty bảo hiểm lớn thứ ba của Mỹ, cuối cùng đã đồng ý trả 119 triệu đô-la. Nhưng đàm phán với Equitable hóa ra dễ dàng hơn nhiều so với khiến J.W. chấp thuận việc này. "Cha không thích vay nợ để xây khách sạn, nhưng khi đã có chúng, ông ghét ý tưởng bán chúng và từ bỏ tất cả những bất động sản có giá trị mà chúng tôi có. Thật khó thuyết phục ông ấy rằng với những hợp đồng quản lý rất chặt chẽ đã được thảo ra, chúng tôi sẽ có dòng tiền gần bằng như khi giữ quyền sở hữu các khách sạn," Bill nhận xét.

Vào ngày 9 tháng 5 năm 1977, Bill và Checchi đến nhà J.W. để nói về thương vụ với Equitable. Họ mất hai giờ để giải thích cho ông. Ba ngày sau, thương vụ được đưa ra trong cuộc họp hội đồng quản trị, và J.W. phản đối. Mười hai ngày sau đó, Bill và Checchi lại đến nhà J.W. và dành hai tiếng rưỡi để giải thích về thỏa thuận. Một ngày sau đó, Checchi trở lại để trao đổi với J.W. lần nữa.

Vào tối ngày 8 tháng 6, Checchi được yêu cầu trở lại nhà J.W. để xem xét các con số trong nhiều giờ. Sáng hôm sau, tại cuộc họp ban điều hành, J.W. cho biết ông có "ác cảm tự nhiên với việc bán bất động sản khi nền kinh đang tế lạm phát". Năm ngày sau, J.W. đã có một cuộc trao đổi căng thẳng với Al Checchi về việc bán các khách sạn. Hai ngày sau đó, Checchi được triệu tập đến nhà J.W. và chịu trận thêm hai tiếng rưỡi. J.W. "rất khó chịu về chuyện này," Allie nhớ lại. Và sự việc cứ tiếp diễn như thế. Vào ngày 24 tháng 8, "thỏa thuận nguyên tắc" về việc Equitable mua bảy khách sạn được công bố rộng rãi, và cộng đồng tài chính có phản ứng tích cực. J.W. tiếp tục phản đối ngay cả khi các chi tiết được thảo luận trong 10 tháng tiếp theo. Chủ sở hữu các khu đất thuộc khách sạn Miami và Newport Beach từ chối chuyển nhượng hợp đồng thuê cho Equitable, vì vậy hai khách sạn này bị loại ra. Vào ngày 20 tháng 6 năm 1978, thỏa thuận bán năm khách sạn với giá 92 triệu đô-la đã sẵn sàng cho cuộc bỏ phiếu cuối cùng của ban điều hành.

Cuộc họp dường như không hồi kết đối với Bill khi cha ông phát biểu. Cuối cùng, sau khi J.W. cho biết ông sẽ không thay đổi ý kiến, cuộc bỏ phiếu được tiến hành, và trừ J.W., mọi thành viên đều đồng ý. Về phần mình, Gary Wilson tôn trọng J.W. và khá thông cảm với ông. "Ông ấy đã thành lập công ty và đóng góp rất nhiều. Tôi hiểu tâm lý ông già vì cha tôi cũng như vậy. Họ đã sống qua thời kỳ suy thoái. Vì thế [J.W.] phản đối chuyện vay nợ. Thêm vào đó, ông ấy muốn công ty tiếp tục kinh doanh nhà hàng hơn là khách sạn, và đó là lý do tại sao chúng tôi ở lại lĩnh vực nhà hàng quá lâu."

Wilson là người ngoài gia đình hiếm hoi được chứng kiến các trận chiến giữa J.W. và Bill. "Ban đầu chỉ là một cuộc tranh luận. Tôi đứng về phía Bill và [Allie] cũng vậy. Bà là một người mẹ, nhưng bà cũng biết công ty nên đi theo hướng nào. [J.W.] rất may mắn khi có Bill là con trai, nhưng ông ấy không mấy khi hài lòng về điều đó."

Sau đó, Wilson nhận thấy mọi chuyện có thể trở nên tồi tệ ra sao khi Allie không ở đó để kiềm chế chồng mình. "Tôi đã thấy những cuộc cãi vã rất lớn, không ai khác từng thấy giữa cha và con trai. Ông già hung hăng như quỷ, kiểu đập bàn đập ghế, còn Bill thì không – vì vậy J.W. [cố gắng] đe dọa con trai mình bằng lời nói. Điều đó thật tồi tệ. Ông ấy làm điều đó trước mặt tôi. Ý tôi là, điều đó thật đáng xấu hổ. Sau nửa cuộc tranh cãi, tôi bỏ ra khỏi phòng. Bill đã tranh đấu hết sức – tất cả chúng tôi đều như vậy để chống lại ông già bởi chúng tôi đều biết công ty nên đi theo con đường nào."

Phố Wall đã ủng hộ thỏa thuận với Equitable khi nó được ký kết vào tháng 7 năm 1978. Các nhà phân tích toàn cầu đều ca ngợi "tính sáng tạo" và "sự xuất sắc" của thỏa thuận này. Không công ty kinh doanh khách sạn nào từng bán nhiều khách sạn trong khi vẫn giữ được các hợp đồng quản lý béo bở có thời hạn 75 năm. Bill giải thích với các phóng viên: "Mục tiêu của chúng tôi là đạt được vị trí để có thể phát triển một hệ thống – xây dựng các khách sạn mới, vận hành chúng trong một thời gian để thiết lập danh tiếng, sau đó bán chúng và vận hành chúng theo hợp đồng quản lý/cho thuê."[1]

Vào cuối năm 1978, sau khi kết thúc thương vụ với Equitable, hơn một nửa trong số 17.000 phòng của công ty được Marriott quản lý cho chủ sở hữu khác. Đến cuối năm 1981, Marriott chỉ sở hữu một phần ba số khách sạn mà công ty điều hành. Cuộc cách mạng về hợp đồng quản lý của Marriott khởi đầu rầm rộ, và công ty lại có

nguồn tài chính dồi dào.

Tháng 1 năm 1979, Gary Wilson trở thành Giám đốc tài chính (CFO) và Al Checchi được đề bạt làm người phụ trách tài chính. Cố vấn và người được Wilson bảo trợ giờ đã ở vị thế có thể làm được nhiều việc. Thành công đầu tiên của Wilson với tư cách CFO gây ấn tượng mạnh đến mức làm rung chuyển Phố Wall và chắc chắn tạo ra nhiều kẻ bắt chước. Việc Bill đồng ý với ý tưởng này là một hành động can đảm thật sự, và Checchi vẫn coi đó là một quyết định "đặt cược cả công ty".

Wilson và nhóm tài chính của ông, bao gồm cả nhà hoạch định chiến lược hàng đầu Tom Curren, đã cân nhắc trong nhiều tháng cách sử dụng số tiền thu được từ việc bán khách sạn. Bill yêu cầu một kế hoạch chiến lược cho việc này. Một trong những khuyến nghị là mua trên thị trường mở càng nhiều càng tốt cổ phiếu Marriott đang được định giá thấp. Bill đồng ý, cho phép mua lại năm triệu cổ phiếu. Đến tháng 11, Wilson đã hoàn thành mục tiêu với mức giá hời 70 triệu đô-la.

Gary Wilson.

Wilson muốn đẩy mạnh hơn nữa chương trình mua lại cổ phiếu, và ông đưa ra đề xuất tại cuộc họp hội đồng quản trị tháng 1 năm 1980.

Biết được rủi ro lớn mà Bill sắp phải chịu, Checchi cố gắng xoa dịu tình hình. Trong phiên bản thuyết trình gửi riêng cho Bill, ông để một bức ảnh chụp Bill tại buổi khai trương khách sạn ở Seattle,

ngồi trên một chiếc thuyền độc mộc thả trong bể bơi, đội chiếc mũ của người da đỏ. Chú thích của bức ảnh là: "Gì cơ? Tôi mà lo lắng à?"

Wilson đưa ra bốn lựa chọn trước hội đồng quản trị: "mở rộng nội bộ", trả cổ tức bằng tiền, thu mua thêm các doanh nghiệp (Wilson gợi ý rằng Marriott có thể tăng gấp đôi quy mô bằng cách mua lại Công ty Walt Disney èo uột) hoặc mua thêm cổ phiếu của công ty. Wilson khẳng định rằng lựa chọn cuối cùng là phương án sử dụng tiền tốt nhất. Bill đã được thông báo trước về đề xuất của Wilson và ông ủng hộ việc mua cổ phiếu. Cả J.W. và Allie vắng mặt vì vấn đề sức khỏe. Khi phần trình bày kết thúc, hội đồng quản trị đã thống nhất phương án mua cổ phiếu.

Checchi nhớ lại: "Những gì Bill chấp thuận sẽ trở thành thương vụ mua lại cổ phần lớn nhất trong lịch sử doanh nghiệp Mỹ." Vào ngày 29 tháng 1 năm 1980, công ty thông báo chào mua công khai tới 10,6 triệu cổ phiếu phổ thông với giá 23,50 đô-la một cổ phiếu. Vào thời điểm hết hạn chào mua một tháng sau đó, ngày 28 tháng 2, các đề nghị bán tổng cộng 7,5 triệu cổ phiếu đã được chấp nhận và thanh toán. Bill yêu cầu hội đồng quản trị chấp thuận việc mua trên thị trường mở ba triệu cổ phiếu còn thiếu trong thời hạn chào mua công khai. J.W. có mặt trong cuộc họp hội đồng quản trị lần này, và ông kịch liệt phản đối toàn bộ ý tưởng mua lại cổ phiếu. Nhưng khi thấy rõ chiều hướng của cuộc họp, ông và Allie đã bỏ phiếu trắng, tất cả các phiếu còn lại là phiếu thuận. Allie nhớ lại: "Ông ấy thất vọng vì đã thua trong việc bỏ phiếu."

Hóa ra đó là sự căng thẳng không cần thiết. Chỉ năm ngày sau cuộc họp hội đồng quản trị, Bill tự nguyện dừng chương trình mua lại vì giá cổ phiếu Marriott tăng quá nhiều và vượt quá mức giá "hời" mà Marriott đã trả. Khi sự việc kết thúc, giới đầu tư đã rất ngạc nhiên nhận ra rằng trong vòng chưa đầy một năm, công ty Marriott đã mua lại 12,5 triệu cổ phiếu của chính mình – một phần ba cổ phiếu phổ thông của công ty.

Một tiền lệ lịch sử đã được thiết lập, và động thái của Marriott bắt đầu có tác động tiềm ẩn nhưng mạnh mẽ đối với thế giới tài chính doanh nghiệp cũng như chính công ty. Tại cuộc họp thường niên được tổ chức hai tháng sau thương vụ mua lại cổ phiếu, Bill đã nói chuyện với các cổ đông theo hướng đi ngược lại những điều mà người cha bảo thủ của ông tin tưởng về việc vay nợ. "Trong thời kỳ lạm phát cao, công ty chúng ta vẫn nên duy trì tỷ lệ nợ thận trọng. Không chỉ có lợi do nợ dài hạn được trả bằng đồng đô-la với

giá trị thấp hơn, mà tiền lãi trên khoản nợ cũng được khấu trừ thuế. Điều này làm cho nợ trở thành hình thức vốn rẻ nhất hiện có đối với chúng ta."

John Dasburg, một trong những người quản lý dưới quyền Wilson vào thời điểm đó, khẳng định rằng những gì Wilson vẽ nên và Bill thực hiện đã thay đổi cách vận hành các tập đoàn ở Mỹ. "Vào thời điểm đó, vụ mua lại cổ phiếu quy mô lớn này rất mới lạ đối với môi trường doanh nghiệp Mỹ. Nó có thể hơi phức tạp đối với một số người, nhưng chắc chắn rất quan trọng. Gary đã đưa ra một ý tưởng tài chính đặc biệt và khiến nó trở nên thực tế và được chấp nhận ở nước Mỹ."

Làm nên lịch sử thì tốt, nhưng kết quả mới là điều khiến Bill hài lòng nhất. Đến năm 1985, cùng một cổ phiếu mà công ty mua lại với giá 20 đô-la, sau khi chia tách cổ phiếu đã có giá 200 đô-la. Do đó, vụ đầu tư tốt nhất Marriott từng thực hiện là đầu tư vào chính mình.

*

Quan điểm "không-ai-là-không-thể-thay-thế" của gia đình Bill được ông đem tới văn phòng, nơi ông yêu cầu mọi người hạ cái tôi của mình xuống. Niềm tin vào sự khiêm tốn là giá trị cốt lõi phát xuất từ nền tảng tôn giáo của ông. Debbie cho biết cha cô không bao giờ thích sự kiêu ngạo ở các nhân viên, và sau đó cô nói thêm: "Ông không thích những người ngu ngốc và kiêu ngạo. Nếu họ thông minh và kiêu ngạo, ông có thể xử lý được."

Phong cách của Bill là điều hành công ty dựa trên sự đồng thuận. Chủ tịch lâu năm của Hiệp hội Địa lý Quốc gia Gilbert M. Grosvenor, người biết Bill khi còn nhỏ và cũng từng tham gia hội đồng quản trị Marriott, nói rằng không giống như rất nhiều CEO, Bill "không có cái tôi quá lớn, vì vậy cậu ấy có phong cách quản lý khác thường, dựa trên sự thuyết phục chứ không phải bằng quyền lực." [2]

Bill thường hồi tưởng lại lễ Giáng sinh năm 1954 khi ông cảm thấy được tin tưởng vì Tổng thống Dwight D. Eisenhower hỏi ông: "*Anh* nghĩ gì?".

"Tôi đã trở thành một tín đồ của cụm từ này và thường sử dụng nó kể từ đó. 'Bạn nghĩ gì?' Thật kỳ diệu! Việc lắng nghe tích cực hơn này là một kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với các nhà lãnh đạo cấp cao – như chủ tịch và giám đốc điều hành – những người

thường khiến nhân viên cấp dưới sợ hãi bởi vị trí cao của mình."

Ông thường xuyên sử dụng kỹ thuật lắng nghe trong các cuộc họp kinh doanh của công ty. "Khi lắng tai nghe, bạn cũng mở mang tâm trí. Vì vậy, chẳng hạn, tôi thấy điều tối quan trọng là không nên tỏ ra rằng tôi đã có kết luận của mình quá sớm trong một cuộc họp. Tôi càng ít nói, cuộc thảo luận càng ít bị ảnh hưởng. Tôi thà để mọi người thoải mái đưa ra các lập luận hoang đường hoặc những ý tưởng trên trời còn hơn để xảy ra nguy cơ ai đó không nêu lên ý kiến có giá trị vì họ nhận thấy tín hiệu rằng tôi đã có quyết định."

Bill mài giũa tính quyết đoán và nhận ra rằng tính cách này là một trong những thách thức đối với cha ông. "Cha tôi đã có một thời gian rất khó đưa ra các quyết định. Ông lớn lên trong một gia đình có tám đứa trẻ ồn ào, nhiều ý kiến và chỉ thích tranh luận. Cha đã tranh biện ở trường đại học. Tôi từng nói với ông: 'Cha thích tranh luận hơn là chơi golf hay đi câu cá.' Tôi sẽ không tốn thời gian như thế. Rất nhiều CEO muốn mọi thứ được phân tích đến tận cùng và họ không bao giờ làm bất cứ điều gì, tôi nghĩ đó là một thất bại khủng khiếp."

Trên thực tế, Bill coi những người luôn đồng ý với mình là những người không trung thành. Nhưng cuộc họp mà Checchi mô tả sau đây đã cho thấy mọi người không cảm thấy hoàn toàn thoải mái ra sao khi phản đối ông chủ. Các trưởng bộ phận đã họp lại để thảo luận về một đề xuất mà họ đều biết Bill ưa thích còn họ thì không. Trước khi Bill tham gia cuộc họp, các giám đốc điều hành đã phàn nàn rằng đó là một ý tưởng khủng khiếp. Khi Bill đến, ông vỗ tay vui vẻ và hỏi: "Dự án của tôi thế nào?".

"Chà, Bill, nó có vẻ ổn – thật sự ổn," các nhà quản lý trả lời, ít nhất là tất cả mọi người ngoại trừ người quản lý cấp thấp nhất, Checchi, người không hề mở miệng. Bill quay sang hỏi câu hỏi tâm đắc của ông: "Anh không nói bất cứ điều gì. Anh nghĩ sao?". "Tôi bắt đầu giải thích tất cả lý do tại sao dự án lại là một thảm họa – cũng chính những điều mọi người xung quanh bàn tán xôn xao chỉ vài phút trước khi Bill bước vào," Checchi nói. Cả phòng lặng đi. Bill dừng lại và cau mày, rồi thốt lên: "Anh biết đấy, anh hoàn toàn đúng. Hủy bỏ đi!" Và rồi ông bước ra khỏi phòng.

Marriott không thể đạt được mức tăng trưởng phi mã trong lĩnh vực khách sạn như những năm 1980 nếu không có sự kết hợp ngẫu nhiên các sự kiện và con người xảy ra vào năm 1981. Vào thời điểm đó, nguồn tài chính phổ biến từ các tổ chức đối với một

khách sạn – các công ty bảo hiểm lớn và quỹ hưu trí – đang cạn kiệt. Lãi suất tăng cao đến mức các nhà đầu tư truyền thống muốn thoái vốn hoặc yêu cầu miếng bánh lớn hơn phần mà Marriott có thể chia sẻ.

Cả Bill và Gary Wilson đều nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm khi Ronald Reagan được bầu làm tổng thống vào năm 1980. Tin chắc rằng Reagan sẽ kiên quyết cắt giảm thuế, Bill và Wilson thuê John Dasburg, một đối tác của công ty kiểm toán KPMG Peat Marwick, làm phó chủ tịch mới phụ trách thuế. Với việc này, Marriott sẽ sẵn sàng để nhanh chóng tận dụng các thay đổi về thuế.

Với sự ủy thác từ các cử tri cho Reagan, hai nhà lãnh đạo đảng Cộng hòa, Hạ nghị sĩ Jack Kemp của New York và Thượng nghị sĩ William Roth của Delaware, cùng soạn thảo Đạo luật Thuế Phục hồi Kinh tế (ERTA), được Quốc hội thông qua vào tháng 8 năm 1981. Chỉ một tháng sau khi Tổng thống Reagan ký ban hành luật, Wilson đứng trước hội đồng quản trị Marriott và công bố ý tưởng lớn mới – thành lập công ty hợp danh hữu hạn để mua các khách sạn Marriott.

Ông giải thích với hội đồng quản trị rằng "các công ty bảo hiểm lớn mà chúng ta đã trông cậy trong quá khứ nay không sẵn sàng ký hợp đồng thuê hoặc quản lý dài hạn với những điều khoản công ty có thể chấp nhận. Công ty hợp danh hữu hạn được đề xuất là một nguồn tài chính thay thế. Theo đề xuất này, một công ty hợp danh hữu hạn thuộc sở hữu chung [LP] sẽ được thành lập để phát triển một số khách sạn Marriott nhất định, theo một thỏa thuận quản lý dài hạn" với Marriott.

Hình thức hợp tác này trở nên hấp dẫn đối với các nhà đầu tư tư nhân là do những ưu đãi theo luật thuế ERTA mới đã làm cho liên minh độc đáo này có thể đem lại thu nhập miễn thuế. Wilson liệt kê một số nhược điểm, trong đó bất lợi nhất là việc bên thu được lợi nhuận từ việc bán lại bất kỳ khách sạn nào trong tương lai sẽ là các đối tác chứ không phải Marriott. Nhưng Wilson khuyên các giám đốc điều hành hoặc thành viên hội đồng quản trị của Marriott nên đầu tư vào LP. "Các chủ ngân hàng đầu tư của chúng ta tin rằng sự tham gia đáng kể của các thành viên hội đồng và giám đốc – đặc biệt là các thành viên gia đình Marriott – sẽ tạo thêm uy tín cho hình thức hợp tác này và hỗ trợ chúng ta tiếp thị tốt hơn."[3]

Bill đã dẫn dắt mọi người đi đến sự đồng thuận để Wilson đi vào

làm việc chi tiết. Trong thử nghiệm đầu tiên, được gọi là Công ty hợp danh hữu hạn khách sạn Potomac, Wilson đưa ra một gói chào bán gồm 11 khách sạn. Năm khách sạn đã đi vào hoạt động, ba đang trong quá trình xây dựng và ba còn đang trong giai đoạn lập kế hoạch. Sự kết hợp các khách sạn ở những giai đoạn phát triển khác nhau được dự định sẽ trở thành khuôn mẫu cho các LP trong tương lai, nếu thử nghiệm đầu tiên này thành công.

Điểm thu hút lớn nhất của hình thức hợp danh hữu hạn này đối với các nhà đầu tư, đặc biệt là những nhà đầu tư đang chịu mức thuế thu nhập cao hơn, là các khoản giảm thuế. Vào tháng 11, khi Wilson lần đầu tiên báo cáo hội đồng quản trị về các kết quả dự kiến, có vẻ như mỗi đô-la đầu tư vào LP sẽ mang lại 5 đô-la tiền khấu trừ thuế. Vào thời điểm Marriott sẵn sàng nộp đề xuất LP lên Ủy ban Giao dịch và Chứng khoán Mỹ, Wilson xác định được rằng lợi ích còn lớn hơn – tỷ lệ là 8,7:1 thay vì 5:1. Một khoản đầu tư tối thiểu 10.000 đô-la vào Potomac LP sẽ đem lại 87.000 đô-la tiền khấu trừ thuế trong vòng 15 năm sau đó.[4] Một lần nữa, cũng như chương trình mua lại cổ phiếu, khi công cụ tài chính mới này được công khai vào tháng 1 năm 1982, nó đã tạo ra sự phấn khích lớn trong toàn giới tài chính.[5]

"Tập đoàn Marriott đã sáng tạo ra một kế hoạch chưa từng có để gọi vốn cho việc mở rộng hoạt động kinh doanh khách sạn của mình bằng cách bán cơ hội miễn giảm thuế thu nhập cho công chúng," cây bút chủ lực về tài chính Jerry Knight của tờ *Washington Post* viết. "Chào bán cơ hội miễn giảm thuế thu nhập là công cụ gọi vốn phổ biến đối với các dự án bất động sản mới, nhưng đây là lần đầu tiên một tập đoàn lớn như Marriott thực hiện điều này." Tờ *New York Times* tán thành: "Marriott là người đi đầu về đổi mới trong lĩnh vực tài chính, với những ý tưởng bất ngờ như công ty hợp danh công khai gần đây, một công cụ tài chính thông minh."[7] Steven Rockwell, một nhà phân tích của Alex. Brown & Sons Inc., theo trích dẫn trong bài báo của tờ *Times* gọi ý tưởng này là "bậc thầy". John Lanahah từ Laventhol & Horwath, một công ty kế toán và tư vấn chuyên về bất động sản cho thuê, cho biết: "Marriott chắc chắn là công ty tích cực và nổi bật nhất trong ngành [với] các kỹ thuật tài chính đặc biệt."[8] Trong sáu tháng sau khi Marriott công bố LP, một thành viên khác của L&H thông báo với *Forbes* rằng "một số chuỗi khác đã yêu cầu chúng tôi giúp đỡ trong việc thiết lập các giao dịch tương tự".[9]

Chesapeake trở thành công ty hợp danh hữu hạn thứ hai, với gói chào bán chín khách sạn nhanh chóng được mua hết vào năm 1984. Với hai công ty trong tay, Bill dốc toàn lực vào công cụ tài

chính LP. Trợ lý cố vấn pháp lý Bill Kafes nhớ lại: "Tôi nhớ rằng có tất cả 19 công ty từ năm 1982 đến năm 1990, khi công ty cuối cùng ngừng hoạt động. Tổng số tiền thu được lên đến hàng tỷ đô-la. Đó là nguồn tài chính cho phần lớn hoạt động phát triển khách sạn của chúng tôi trong suốt những năm 1980, thời kỳ phát triển nhanh nhất của chuỗi khách sạn Marriott."

Gary Wilson nổi tiếng là một người thẳng thừng, kiêu ngạo và có trí tuệ đáng gờm. Tuy nhiên, ở mặt tích cực, ông có cái nhìn sắc bén chỉ thua Bill khi xét đến các chi tiết, có lòng trung thành với công ty và sẵn sàng chấp nhận những lập luận logic. Ông có một đối thủ lâu năm ở công ty – Jack Graves, người đứng đầu bộ phận Kiến trúc và Xây dựng. Chính Graves đã đặt cho Wilson biệt danh "Armadillo"[i] vì bạn có thể cố gắng vượt qua anh ta, nhưng Wilson được vũ trang tốt sẽ không bao giờ ngừng ngáng đường bạn.

[i]. Armadillo: Con tatu, một loài thú có lớp da dày và cứng như một lớp mai bảo vệ cơ thể. Từ armadillo bắt nguồn từ tiếng Tây Ban Nha với nghĩa "kẻ bé nhỏ mặc áo giáp". (ND)

Giống như Graves, nhiều người trong công ty lo sợ rằng CEO Bill Marriott đã trở nên quá say mê những "người kiến tạo giao dịch" như Wilson và Checchi, do đó sự đánh giá cao của ông đối với những "người vận hành" đã tạo nên cốt lõi của công ty chắc chắn sẽ giảm đi.

Nỗi sợ hãi của họ là vô căn cứ. Bill đã và vẫn là con người của vận hành. Cả Bill và Gary đều biết rằng mỗi thương vụ tốt hơn của họ đều phụ thuộc vào thành công của các nhà vận hành tài năng ở công ty. Wilson nhận xét: "Triết lý quản lý của tôi là không công ty nào có thể hoạt động tốt nếu không cân bằng giữa vận hành, tài chính và marketing. Nếu bất kỳ công ty nào đi chệch theo hướng này hay hướng khác, họ sẽ không thành công. Bạn phải cố gắng cân bằng cả ba yếu tố. Chúng tôi (Marriott) trở nên mạnh mẽ về mặt tài chính (bởi) chúng tôi rõ ràng là được vận hành tốt."

Ngay cả Bus Ryan, người điều hành khách sạn Marriott lâu năm, cũng miễn cưỡng công nhận rằng dù thường xuyên không mấy thân thiện, nhưng những người kiến tạo giao dịch hoạt ngôn và thành công này là sự khó chịu cần thiết đối với Marriott. "Những người kiến tạo giao dịch không quan tâm đến những gì họ nói với mọi người. Họ không bận tâm về những gì mọi người nói với họ. Họ có sự vững vàng nhất định. Họ không để những điều nhỏ nhặt làm phiền mình. Đó là tài năng của họ. Họ có thể ngồi cùng bàn với ai đó và nói điều gì đó hoàn toàn kỳ quặc chỉ để kiểm tra người

kia. Họ biết cách xử lý những việc như thế. Họ kết thúc bằng việc chốt giao dịch và bắt tay nhau. Vì vậy, một chút ngạo mạn cũng lành mạnh thôi. Bạn không thể giỏi kiến tạo giao dịch khi không phải là một chiến binh, và chúng tôi cần những chiến binh này."[10]

Một vấn đề với các chiến binh là họ thường rời đi khi không còn thử thách nào dành cho họ. Bill biết rằng sẽ không thể giữ chân những người kiến tạo giao dịch giỏi nhất của mình được mãi. "Những người như Gary và Al rất thông minh nên rất dễ cảm thấy buồn chán," ông nói. "Họ đến đây và rất phấn khích. Họ muốn tất cả và muốn phát triển thật nhanh bằng cách mua một thứ gì đó. Nhưng họ không muốn vướng vào chi tiết. Tuy nhiên, đó lại là trái tim và linh hồn của những gì tạo nên công ty này. Là từng viên gạch, từng ngày, từng bước, từng khách sạn."

Checchi là người đầu tiên rời đi, nhưng Wilson đã nhanh chóng có một ngôi sao sáng khác để thay thế, Stephen Bollenbach, người có nền tảng trong lĩnh vực tài chính, bất động sản, tiết kiệm và cho vay. Đối với "những người vận hành" của công ty, Bollenbach là một luồng gió mới. Trong bốn năm làm việc tại Marriott, ông đã giúp tạo ra những thay đổi lớn, bao gồm cả việc phát triển một công ty nhượng quyền khác – nhà hàng sân bay và cửa hàng quà tặng.

Cùng thời điểm Bill bắt đầu tạo ra một chuỗi khách sạn sinh lợi từ nhà hàng của cha mình, Chuck Feeney thành lập Tập đoàn Duty Free Shoppers (DFS) tại Hồng Kông. Ý tưởng rất đơn giản: cung cấp các mặt hàng cao cấp miễn thuế nhập khẩu cho khách du lịch xuyên Đại Tây Dương bằng đường hàng không và có điểm dừng tiếp nhiên liệu giữa châu Âu và Bắc Mỹ.

DFS trở thành nhà tiên phong toàn cầu về ý tưởng bán hàng miễn thuế tại các sân bay và điểm du lịch khác. Công ty kiếm được lợi nhuận nhiều nhất ở châu Á, nơi rượu cognac, thuốc lá, đồ trang sức và các mặt hàng xa xỉ khác có thể tăng giá đến hơn 300%. Lợi nhuận của DFS bùng nổ sau năm 1964, khi Nhật Bản dỡ bỏ lệnh cấm du lịch nước ngoài có từ sau chiến tranh đối với công dân của mình. Dư dả tiền của sau hai thập kỷ tiết kiệm, khách du lịch Nhật Bản ngay lập tức tỏ ra thèm muốn hàng hóa Mỹ, đặc biệt khi họ không phải trả thuế.

Cuối cùng, các công ty khác, bao gồm cả Host International, bắt đầu thách thức sự thống trị của DFS. Sau đó là một cuộc cạnh tranh trong kinh doanh vào năm 1980, đã thay đổi tương lai của không chỉ DFS và Host mà còn cả Marriott. Hợp đồng thuê của

DFS tại sân bay Honolulu hết hạn vào năm đó, vì vậy Cục Giao thông Vận tải Hawaii đã đưa hợp đồng thuê ra đấu thầu. Người chiến thắng sẽ có được cửa hàng ở vị trí đẹp ngay bên cạnh cổng Japan Airlines và một cửa hàng miễn thuế ở trung tâm thành phố.

DFS đặt giá 165 triệu đô-la và hy vọng sẽ thắng; không có dấu hiệu của đối thủ cạnh tranh đáng kể nào. Cầm chắc chiến thắng, Chuck Feeney bay đến Honolulu để đăng thầu. Sau đó, một bản dự thầu bất ngờ xuất hiện – từ Host International với giá 246 triệu đô-la – và Host giành được hợp đồng thuê.

Luôn là một đối thủ cạnh tranh khó chơi, DFS nhanh chóng bắt tay vào gây khó dễ cho Host ở Hawaii trước khi họ bắt đầu hoạt động. DFS tăng lương cho nhân viên nói tiếng Nhật của mình để Host không thể lôi kéo họ, đồng thời tăng hoa hồng cho các đại lý du lịch, hướng dẫn viên và tài xế taxi để đảm bảo họ trung thành với DFS. Host bị đánh bại ngay cả trước khi các cửa hàng mở cửa vào tháng 1 năm 1981. Trong chưa đầy chín tháng, Host đã lỗ 25 triệu đô-la. Cổ phiếu của công ty giảm mạnh. Ngửi thấy mùi lợi nhuận, DFS đề nghị mua Host đang èo uột, và Howard Varner, CEO của Host, đã đồng ý về nguyên tắc. Khi Bill nghe tin về thỏa thuận, ông nhảy vào cuộc.

Bill và Host đã nói về chuyện sáp nhập trong nhiều năm. Host vận hành các dịch vụ ăn uống tại sân bay, cửa hàng quà tặng, quán ăn nhanh và nhà hàng đặc sản, trong đó có 15 nhà hàng mua lại từ Marriott.

Hai sự kiện diễn ra đồng thời khiến sự quan tâm của Bill đối với việc mua lại Host tăng lên. Tám tháng trước, ông mua quyền khai thác nhà ga sân bay từ AMFAC Inc. ở Anchorage, Las Vegas và Albuquerque. Ba tháng sau đó, tổ chức Kiểm soát viên không lưu chuyên nghiệp (PATCO) bắt đầu một cuộc đình công bất hợp pháp. Là nhân viên liên bang, 13.000 kiểm soát viên không lưu đã tuyên thệ không bao giờ đình công. Tổng thống mới, Ronald Reagan, yêu cầu họ trở lại làm việc. Họ có 48 giờ để thực hiện. Bất kỳ nhân viên nào không làm theo yêu cầu sẽ bị sa thải và bị cấm tham gia công vụ liên bang vĩnh viễn. Chỉ 10% – khoảng 1.300 người – làm việc trở lại. Tác động tức thì là 50% số chuyến bay bị cắt tạm thời, gây ảnh hưởng đáng kể đến thu nhập từ dịch vụ ăn uống trên máy bay của Marriott.[11]

Nhưng Bill sớm phát hiện ra một điều bất ngờ: Hoạt động kinh doanh tại các nhà hàng và cửa hàng dịch vụ tại sân bay của ông, bao gồm cả thương vụ mua lại AMFAC, đã bùng nổ đến mức bù lỗ

cho dịch vụ ăn uống trên máy bay. Khách du lịch đến sân bay sớm hơn, nghỉ chân lâu hơn, do đó chi tiêu nhiều tiền hơn cho các dịch vụ ở sân bay. Bill nói với tờ *Forbes*: "Nếu không có khách trên máy bay, chúng tôi sẽ có khách ở sân bay. Nếu chuyến bay của bạn bị hoãn hai giờ vì cuộc đình công của kiểm soát viên không lưu, khả năng bạn dừng lại để uống hoặc ăn gì đó sẽ cao hơn so với khi máy bay đúng giờ." Việc mua lại Host là một cách tự bảo vệ trước những bấp bênh của ngành kinh doanh suất ăn hàng không.[12]

Bill cần sự chấp thuận của hội đồng quản trị để mua lại, và cha ông là chủ tịch đã phản đối kịch liệt. Trong khi Bill đang xem xét các địa điểm xây dựng khách sạn ở Mexico, J.W. đã triệu tập một cuộc họp hội đồng quản trị đặc biệt để giải quyết vấn đề Host. Bill tham gia qua điện thoại. Hội đồng quản trị đã phản đối J.W. và đồng ý rằng Bill có thể chào giá tới 30 đô-la cho mỗi cổ phiếu Host. Nhưng Bill không biết rằng Varner đã quay sang DFS và lập một thỏa thuận với giá 29,25 đôla một cổ phiếu. Khi Bill phát hiện ra Host thậm chí không cho phép ông chào giá cạnh tranh, ông rất tức giận. Varner từ chối nhận điện thoại của ông, vì vậy Bill bắt đầu tấn công. "Chúng tôi gọi đến Hồng Kông để khuyến cáo DFS rằng chúng tôi sẽ kiện ra tòa nếu cần thiết, buộc tội họ *can thiệp bất hợp pháp*", một thuật ngữ chỉ việc can thiệp bất hợp pháp vào hợp đồng. "Qua các luật sư, DFS đánh tiếng rằng họ có thể quan tâm đến một thỏa thuận ba bên."

Trong khi đó, J.W. giận điên lên vì thương vụ này. Vào thứ Hai ngày 30 tháng 11 năm 1981, ông gặp Bill để cố gắng ngăn chặn. "Tôi đã nhầm lẫn khi đến gặp Billy," ông viết sau cuộc gặp. "Nó muốn cả thế giới và tôi hy vọng nó có thể xử lý được!". Vào buổi chiều, tim ông bắt đầu đập bất thường, và Allie cho rằng chồng mình sắp có một cơn đau tim nữa. Sợ hãi, bà gọi cho Bill. "Tôi đã nói chuyện với Billy và bảo nó rằng tôi hy vọng chúng tôi sẽ chết trước khi phá sản," bà viết trong nhật ký của mình.[13]

Phá sản không phải là vấn đề. Bất kể Bill làm gì, J.W. và Allie vẫn là những triệu triệu phú trong suốt phần đời còn lại của họ, vì vậy, nếu không phải vì sự gay gắt trong giọng điệu của bà, Bill có thể đã bỏ qua lưu ý của mẹ mình. Và thay vào đó, ông nổi xung lên. "Billy nổ tung," Allie kể lại. "Nó nói: 'Đây là điều chết tiệt nhất, ngu ngốc nhất con từng nghe.'"

Allie sửng sốt. "Nó đã nổi điên với tôi. Đây là lần đầu tiên nó giận tôi."

Họ làm lành vào sáng hôm sau. Cùng sáng hôm đó, Howard

Varner của Host cuối cùng đã gọi điện, nói rằng ông sẽ gặp Bill và DFS vào ngày hôm sau tại thành phố New York.

Cuộc gặp được tổ chức tại một tòa nhà chọc trời ở Manhattan vào ngày 2 tháng 12 năm 1981 là một trận chiến kéo dài cả ngày. "Đó có lẽ là ngày làm việc khó khăn nhất trong cuộc đời tôi," Bill viết.[14] Marriott đồng ý trả 31 đô-la một cổ phiếu cho Host và nhượng lại cho DFS các hoạt động miễn thuế tại sân bay Los Angeles và JFK (New York). Bill cũng đồng ý rằng DFS có thể mua 875.000 cổ phiếu của Host.

Bill trở lại thủ đô kịp đêm gây quỹ lớn của Donna với Dàn nhạc Giao hưởng Quốc gia và vũ hội hằng năm. Đó là một sự kiện đẹp đẽ, sang trọng, ông có thể tận hưởng và bỏ những cuộc đàm phán mệt mỏi lại phía sau. Vào cuối buổi tối, theo nhật ký của ông: "Cha cuối cùng đã chúc mừng tôi với thỏa thuận Host. Ông có vẻ thật sự hài lòng."

Việc mua lại Host hóa ra là một trong những món hời nhất Bill từng thực hiện. "Mọi người đều nói rằng việc mua lại là rất rủi ro, và đúng như vậy. Hầu hết chúng đều không hiệu quả, và điều đó đúng. Nhưng sự việc lần này đầy kịch tính," Bill nói. "Trên thực tế, đó có thể là thương vụ mua lại tốt nhất từng diễn ra trong ngành cho đến thời điểm đó. Thời điểm hoàn hảo. Chúng tôi đã mua lại công ty khi họ gặp khó khăn, vì vậy chúng tôi mua được với giá hợp lý. Họ có rất nhiều nhà hàng mà chúng tôi không muốn có, vì vậy chúng tôi bán hết các nhà hàng. Sau đó, chúng tôi tiếp quản hoạt động kinh doanh ở sân bay, và vận tải hàng không tăng trưởng nhanh chóng. Vì vậy, chúng tôi đã bắt đúng thời cơ khi đà tăng trưởng của vận tải hàng không đang mạnh mẽ, nhờ đó có bước tiến tuyệt vời. Nếu không có thương vụ này, chúng tôi sẽ không bao giờ đạt được mức tăng trưởng thu nhập 20% vào thời điểm đó."

*

Marriott đã đi một chặng đường dài kể từ khi Tổng thống Harry Truman dừng lại dùng bữa tại một nhà hàng Hot Shoppe trên đường trở về Nhà Trắng sau lễ nhậm chức năm 1949 của ông, nhưng vẫn còn những Hot Shoppe ở thủ đô. Nhiều nhà hàng trong số đó đã đóng cửa vào cuối những năm 1970, nhưng đến giữa những năm 1980, Marriott vẫn vận hành 22 quán ăn tự phục vụ và 7 nhà hàng Hot Shoppe. Hầu hết những nhà hàng còn lại này đều phục vụ các khu vực lân cận với nhu cầu về đồ ăn gia đình và giá rẻ, điều này đem lại một lượng khách hàng lớn tuổi

trung thành. Một số nhà hàng Hot Shoppe có doanh thu rất tốt, nhưng không bao giờ là bộ phận tạo ra lợi nhuận đáng kể của Marriott. Bất kỳ lợi nhuận nào cũng là lợi nhuận tốt trong kinh doanh, nhưng Bill luôn phải cân nhắc xem cần bao nhiêu thời gian quản lý quý giá, bao gồm cả thời gian của chính ông, để chăm nom các bộ phận có tiềm năng tăng trưởng hạn chế.

Chuỗi Big Boy ngày càng phù hợp với danh mục đó. Big Boy đã là một trung tâm lợi nhuận bền vững kể từ khi Bill mua lại vào năm 1967, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc giúp công ty vượt qua cuộc suy thoái vào giữa những năm 1970. Đội ngũ của Bill, do em trai Dick đứng đầu, đã biến nó thành chuỗi quán cafe số một trong nước. Đến năm 1981, công ty sở hữu và điều hành 195 quán cà phê Big Boy và 15 cửa hàng Big Boy Jrs. Ngoài ra, Marriott còn nhượng quyền 941 Big Boy khác. Khi Marriott mua lại công ty, Bill biết rằng có một vấn đề đáng lo ngại. Người sáng lập của nó, Bob Wian, quá nóng lòng nhân rộng mô hình của mình trên cả nước trong những ngày đầu tiên, đã thực hiện một số giao dịch nhượng quyền không khôn ngoan mà Bill không thể xử lý.

Chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh Roy Rogers, do Marriott sở hữu hoàn toàn, có triển vọng mở rộng sáng sủa hơn. Bill biết cách tốt nhất để phát triển chuỗi là mua các nhà hàng đồ ăn nhanh khác rồi đổi thương hiệu thành Roy Rogers, và ông đã làm điều này rất nhanh. Chìa khóa quan trọng để thành công trong lĩnh vực kinh doanh đồ ăn nhanh là quảng cáo trên toàn quốc, việc này chỉ có hiệu quả về chi phí đối với Marriott nếu họ có thị phần lớn. Sẽ lãng phí nếu chạy các quảng cáo truyền hình đắt tiền khi Marriott chỉ có lác đác vài nhà hàng. Công ty có thể bắt tay xây dựng thêm nhà hàng – lựa chọn tốn tiền của và thời gian nhất – hoặc mua và đổi thương hiệu các nhà hàng sẵn có. Cơ hội tốt nhất để thực hiện phương án thứ hai là mua lại chuỗi hamburger Gino, với 466 cửa hàng ở Bờ Đông.

Bill gặp hội đồng quản trị với đề xuất mua lại đế chế Gino với giá 100 triệu đô-la. Đế chế này bao gồm các nhà hàng với một số thương hiệu khác nhau, như KFC. J.W đầy lo lắng đã trả lời bằng một loạt câu hỏi. Cuối cùng, ông bỏ phiếu trắng, và đây là lần thứ hai Allie bỏ phiếu chống lại Bill.

Tại đại hội cổ đông thường niên năm 1983, Bill báo cáo rằng thương vụ "đã diễn ra tốt hơn so với kế hoạch". Lợi nhuận cuối cùng là dưới 49 triệu đô-la. Kết quả của việc mua Gino không thành công như thương vụ Host, nhưng đó là một bước đi vững

chắc và có lợi nhuận cao, đưa Roy Rogers lên cao hơn vài bậc trong hệ thống phân cấp cửa hàng hamburger.

•

Có một ý tưởng – ý tưởng thật sự lớn – mà chiến binh hàng đầu của Bill, Gary Wilson, đã bắt đầu thúc đẩy vào cuối những năm 1970: Marriott nên mua lại công ty Disney. Sau khi Walt Disney qua đời vào năm 1966, Wilson cho rằng "công ty đã sống lay lắt trong nhiều năm. Giống như hầu hết các doanh nhân, Walt không đủ may mắn để có một cậu con trai như Bill Marriott. Quanh ông là những kẻ không bao giờ trưởng thành. Vì vậy, sau khi ông chết, họ liên tục hỏi: 'Walt sẽ làm gì?'. Đó là một câu hỏi sai. Walt đã có thể thay đổi theo thời gian, nhưng họ thì không."

Khi Gary lần đầu tiên nêu ra ý tưởng mua lại Disney, "Bill nhìn tôi như thể tôi dở hơi, bởi Disney lớn hơn chúng tôi hai hoặc ba lần." Cuối cùng, vào cuối năm 1980, Bill đã chấp nhận vì bị ấn tượng bởi sự kiên trì và tự tin của Wilson đối với ý tưởng này. Ông đã bật đèn vàng thận trọng cho việc xem xét chi tiết triển vọng này.

Những gì Wilson cần là thông tin nội bộ từ tổ chức khét tiếng kín đáo này. Ông nghĩ đến một con ngựa thành Troy – đàm phán với Disney để xây dựng một khách sạn Marriott Orlando mới, từ đó tìm hiểu hoạt động bên trong của công ty. Vào tháng 2, Wilson cùng Bill bay đến Los Angeles và gặp gỡ CEO Cardon Walker của Disney, người ban đầu bác bỏ ý tưởng về một khách sạn khác. Đến cuối cuộc họp, Walker miễn cưỡng đồng ý tiếp tục thảo luận. Cuối cùng, ông từ chối dự án, nhưng trong các cuộc đàm phán, Wilson đã nhìn thấy nội tình về tài chính của Disney và chứng minh với Bill rằng Marriott có thể cải thiện đáng kể lợi nhuận của Disney bằng cách chỉ cần tăng giá vé vào cửa công viên giải trí và tăng công suất khách sạn. Tuy nhiên, điều khiến Bill lo lắng là bộ phận làm phim đang ngắc ngoải của Disney. Vào thời điểm đó, đã nhiều năm Disney không tạo ra một bộ phim thành công nào và Marriott không có ai đủ chuyên môn để xoay chuyển tình thế.

Dự án cần khoản vay 2,5 tỷ đô-la cho việc mua lại, và Disney không muốn bán. Bill không muốn dính líu vào một cuộc mua bán thù địch; đó không phải là phong cách của ông. Nhưng ông đã cho Wilson một hy vọng cuối cùng vào cuối năm 1983 – nếu có thể tìm được người mua bộ phận làm phim của Disney, Bill sẽ đồng ý việc mua Disney. Nhưng không có ai muốn mua bộ phận đó, và sau ba năm, Bill chấm dứt kế hoạch.

Vào tháng 2 năm 1984, người thôn tính các doanh nghiệp Saul Steinberg đã tận dụng cơ hội vàng mà Wilson chỉ ra. Sau khi bí mật mua hơn 6% cổ phần của Disney, ông đã công bố kế hoạch mua tới 25% cổ phần, điều này đã đưa Disney "vào cuộc". Trớ trêu thay, tại thời điểm đó, mối liên hệ với Marriott là yếu tố chủ yếu cứu Disney khỏi sự thôn tính thù địch. Từng là thành viên trong nhóm của Wilson xem xét thương vụ mua lại Disney, Checchi biết tất cả các chi tiết và thuyết phục người chủ mới của mình, Bass Brothers Enterprises, đưa ra cùng lúc một kế hoạch phức tạp liên quan đến công ty con, khiến dự án mua lại trở nên quá tốn kém và Steinberg phải ngừng lại.

Với tư cách là cổ đông lớn nhất, Bass Brothers sau đó trở thành chủ sở hữu thực tế mới của Disney. Vào thời điểm đó, Checchi đã đến gặp Wilson và đề nghị với Marriott một thương vụ lớn. Bass Brothers sẽ bán cổ phiếu Disney của mình với giá hợp lý, và Marriott cuối cùng cũng có thể sở hữu Disney. Wilson đã cố gắng tập hợp 2 tỷ đô-la cho thương vụ này và đưa đề xuất của mình lên ủy ban tài chính của hội đồng quản trị Marriott.

Nhưng trái tim của Bill không còn ở đó nữa. Theo sau Bill, ủy ban đã quyết định bỏ qua thương vụ Disney. Wilson vô cùng chán nản. "Tôi đã ở đó 10 năm và làm hầu hết những gì tôi muốn – và mọi thứ Bill muốn tôi làm. Nhưng khi anh ấy từ chối, tôi không nuôi dưỡng bất kỳ cảm xúc xấu nào."

Checchi và Bass Brothers đã tìm thấy một người mua khác, người này cuối cùng đã mời giám đốc của Paramount Pictures, Michael Eisner, làm CEO mới của Disney. Với quyết định tuyển dụng sáng suốt đó, Wilson quyết định cố gắng lần cuối với Disney. Ông đề xuất lại việc Marriott quản lý ba khách sạn của Disney tại hai công viên, cũng như xây dựng và vận hành những khách sạn mới. Trong một thời gian, cả Eisner và Bill đều thích thú với ý tưởng hợp tác. Bill biết thương vụ với Disney rất quan trọng đối với Wilson, người rõ ràng đang cảm thấy chán nản ở Marriott. Hy vọng của Bill về việc giữ chân Wilson bằng cách nào đó là lời giải thích duy nhất cho việc cùng thời điểm đó ông tham gia mua lại một công ty đường sắt lớn. "Đó là ý tưởng của Gary," Bill nói. "Gary muốn rời công ty, nhưng anh ấy cũng muốn tiếp tục gắn bó. Vì vậy, anh ấy muốn tôi hợp tác với anh ấy và Bass Brothers để mua Conrail."

Tổng công ty Đường sắt Hợp nhất (Conrail) được chính phủ liên bang thành lập vào đầu những năm 1970 để tiếp quản các tuyến đường của Penn Central và sáu công ty đường sắt phá sản khác.

Quốc hội cho phép bán lại vào năm 1981, nhưng phải mất ba năm mới có thể đưa công ty ra đấu giá. Các bên quan tâm được mời nộp hồ sơ dự thầu trước nửa đêm ngày 18 tháng 6 năm 1984. Trong số 14 hồ sơ dự thầu, bất ngờ lớn nhất, với giá 1 tỷ đô-la, đến từ liên doanh giữa Bill và Dick Marriott, Bass Brothers và Gary Wilson. Đó là một khoản đầu tư cá nhân cho nhóm, không phải là một vụ mua lại công ty.

Tuy nhiên, công ty đường sắt Norfolk Southern cuối cùng đã thắng thầu, và Bill cảm thấy nhẹ nhõm khi thua cuộc. "Đó là điều ngớ ngẩn nhất tôi từng xem xét. Tôi biết gì về đường sắt chứ?". Nhưng cuối cùng Quốc hội đã hủy bỏ giao dịch, thay vào đó "bán" Conrail cho các nhà đầu tư-cổ đông thông qua Sở giao dịch chứng khoán New York với giá hơn 1,6 tỷ đô-la.

Ngay sau khi Bill thua cuộc đấu thầu Conrail, Michael Eisner đã gọi cho Wilson với một lời đề nghị không thể từ chối. Eisner muốn ông làm giám đốc tài chính mới của Disney. Wilson chấp nhận và rời Marriott vào tháng 8 năm 1985. Nhiều năm sau, tại một sự kiện xã hội, một Eisner tò mò đã đến gặp Bill. Cả hai đều biết dù Eisner có năng lực trong lĩnh vực làm phim, nhưng chính Wilson và nền tảng tại Marriott đã giúp Disney có được sự thúc đẩy cần thiết khi Eisner trở thành CEO. Eisner hỏi tại sao Bill không mua Disney khi Wilson đề xuất lần đầu.

"Bởi tôi không biết sẽ có Michael Eisner ở đó để điều hành bộ phận làm phim," Bill trả lời. "Tôi phải đưa ra quyết định trước khi anh được thuê, và tôi biết mình không thể điều hành nó. Tôi không biết làm phim hoặc phim hoạt hình. Tôi không biết cái gì bán được và cái gì không. Tôi không có sự nhạy cảm về lĩnh vực giải trí."

Bill sau đó đã tóm tắt những suy nghĩ của mình về "cơ hội bị bỏ lỡ" này trong cuốn sách *The Spirit to Serve* (tạm dịch: *Tinh thần Phụng sự*) xuất bản năm 1997 mà ông là đồng tác giả với Kathi Ann Brown: "Câu chuyện Disney là một ví dụ điển hình về cơ hội đến rồi đi và không bao giờ trở lại. Đây cũng là minh họa cho những gì tôi nghĩ là một quy tắc [quan trọng] trong việc ra quyết định: Đừng lãng phí thời gian để hối tiếc, nhìn lại hoặc ngẫm nghĩ lại những gì có thể đã xảy ra. Đã có khi nào tôi tự hỏi điều gì có thể xảy ra nếu Marriott mua lại Disney? Chắc chắn rồi. Nhưng tôi đã chấp nhận quyết định của mình từ nhiều năm trước. Chấp nhận là phần quan trọng trong việc ra quyết định. Nếu tốn thời gian xem xét những điều nếu-thì của mọi quyết định bạn đưa ra, bạn sẽ không làm được gì khác ngoài lãng phí thời gian có thể sử dụng

để khám phá những cơ hội mới.” [15]

17

Ngài chủ tịch về miền cực lạc

ĐỐI VỚI CHỦ TỊCH J. WILLARD MARRIOTT, năm cuối cùng của ông, năm 1985, bắt đầu bằng một sự cố đổ sữa, dẫn đến một đợt nằm viện.

Vào đêm giao thừa, J.W. làm đổ một ít sữa và khi cúi xuống dọn dẹp, ông bị choáng và ngã, lưng bị vặn. Cơn đau lưng khiến ông phải đến bệnh viện Georgetown vào sáng năm mới, và việc kiểm tra cho thấy ông đã bị một cơn đau tim. Ông phải nằm viện trong chín ngày cho đến khi các bác sĩ cảm thấy rằng đã an toàn để cho ông về nhà.

Vào ngày 22 tháng 1, J.W. và Allie bay đến ngôi nhà ở sa mạc Camelback của họ để nghỉ ngơi trong ba tháng. Trong thời gian đó, sức khỏe của J.W. lên xuống thất thường khi ông tiếp đãi một loạt khách từ các nhà lãnh đạo Giáo hội cho đến các cháu của mình và Roy Rogers. Ông có thời gian để càu nhàu về chuyện kiểm soát chất lượng tại khu nghỉ dưỡng, bao gồm cả việc mắng nhiếc người quản lý nhà hàng trong suốt một giờ. "Anh ta chẳng biết gì cả," J.W. nổi đóa. Tuy nhiên, người quản lý đó và những người quản lý khác trong khu nghỉ dưỡng đã tập trung lại để nói lời tạm biệt với J.W. và Allie vào sáng ngày 19 tháng 4. Đó là lần cuối cùng J.W. nhìn thấy Camelback.

Mùa xuân năm đó có những khoảnh khắc huy hoàng cuối cùng của J.W. Vào ngày 1 tháng 5, ông và Allie bay đến Wayne, Pennsylvania, và được người bạn Bob Hope đón tiếp. Ông lái một chiếc xe golf đưa J.W. băng qua sân diễu hành của Học viện Quân sự Valley Forge đến lễ đài, nơi J.W. thích thú xem màn diễu hành kéo dài 30 phút mà 650 học viên của học viện dành cho ông, kết thúc với ngựa và đại bác. Sau đó Hope đã trao tặng J.W. "Giải thưởng Dân sự 5 sao". Bốn ngày sau, ông nhận bằng tiến sĩ danh

dự của Đại học George Washington.

Tháng 5 và tháng 6 là thời điểm tuyệt vời để đến thăm trang trại Fairfield thân yêu của ông, vẫn bận rộn như thường lệ với việc bảo trì và thuê một người quản lý mới. Allie, vốn hay gặp tai nạn và là người không thích trang trại như chồng mình, đã vấp phải con chó của hàng xóm, ngã sõng soài trên nền xi măng và bị thương ở lưng. Ngày 25 tháng 6 là lần cuối cùng Willard Marriott ở trang trại này, nơi gợi cho ông nhớ rất nhiều về thời thơ ấu. Người bạn lớn tuổi nhất và cũng là đối tác kinh doanh đầu tiên của Hot Shoppe, Hugh Colton, đã đến Washington để dự một đám cưới trong gia đình, và ông đề nghị được đến trang trại chơi một ngày.

Tháng 1 trước đó, khi J.W. vào viện vì cơn đau tim, Colton đã gửi cho ông một bức thư đầy kỷ niệm. "Anh biết đấy, trong hơn nửa thế kỷ qua, anh là người bạn tốt nhất tôi có," ông viết. "Tôi nhớ rất rõ chuyến đi của chúng ta đến Yellowstone… cùng tài thiện xạ của anh khi săn nai sừng tấm, nai, và thậm chí cả một con gấu. Cả kỹ năng bắt cá hồi lớn của anh trên hồ Jenny nữa. Ký ức của tôi vẫn quay lại với sự hiểm trở của dãy núi Uinta [ở Utah] cao và tuyệt đẹp khi anh chăm sóc những chiếc xương sườn bị gãy trong nhiều ngày, dọc theo đường mòn Skyline. Tôi cũng nhớ anh đã cứu mạng chúng tôi ra sao với kỹ năng chèo thuyền khi xuôi dòng sông Yampa hung dữ… Khi nghĩ về những khoảng thời gian vui vẻ chúng ta đã có với nhau, tôi tiếc rằng tuổi trẻ không kéo dài mãi mãi."

Trong cuộc hội ngộ tại trang trại Fairfield vào tháng 6 năm đó, cả hai chàng cao bồi già đều biết họ đã ở gần cuối con đường mòn. "Chúng tôi hát những bài hát cũ – à, ông Marriott và tôi hát trong khi ông nội nghe và thỉnh thoảng lại tham gia," cháu gái Carolyn Colton, người đã tham gia cùng hai người bạn hôm đó, nhớ lại. "Tình yêu và sự ngưỡng mộ mà hai người dành cho nhau rất dễ lây lan. Dù họ không nói điều đó khi bắt tay từ biệt, nhưng tôi cảm thấy ông nội đang nói: 'Tôi yêu quý ông và tôi không nghĩ mình sẽ gặp lại ông.'"[1]

Có bốn nơi được J.W. xem là "thiên đường trên trái đất". Đến ngày 1 tháng 7, khi Bill đưa ông từ Washington đến New Hampshire trên một chiếc máy bay phản lực, J.W. không hề biết rằng mình đã nói lời tạm biệt với ba trong số đó – trang trại ở Virginia, "Jackrabbit Casa" ở Camelback và ngôi nhà trên phố Garfield. Lúc này, J.W. và Allie đang vui vẻ đi đến "thiên đường" thứ tư của họ trên bờ hồ Winnipesaukee.

Chỉ vài tuần trước đó, đại gia đình đã tụ tập trong một bữa tối để kỷ niệm 58 năm ngày cưới của J.W. và Allie. Gia đình cảm thấy người trưởng bối của họ ôn hòa hơn bình thường. "Trong năm ngoái, ông có vẻ thoải mái hơn với bản thân và với những gì Bill đang làm ở công ty, dù ông vẫn không đồng ý với những khoản nợ công ty đang gánh," Donna nhớ lại. Có một số bằng chứng về điều này trong suốt mùa hè khi ông và Allie nghỉ ngơi bên hồ.

Đêm đầu tiên, Bill và Donna mời J.W. và Allie đến ăn tối. Thay vì chỉ trích việc Bill chi tiêu cho sở thích xe hơi cổ điển của mình, J.W. đã ngắm nghía thứ mà ông gọi là "những chiếc xe cũ kỹ mới mẻ" và nói rằng chúng "đẹp".

Tuy nhiên, J.W. "cũ" đã bùng nổ ra vào ngày 4 tháng 7 với loại pháo hoa của riêng mình. Dick thuê một nhóm thợ chặt bỏ hàng chục cây ở cuối đồng cỏ của gia đình để có thêm khoảng trống cho chiếc máy bay siêu nhẹ mới của mình hạ cánh và cất cánh. Khi J.W. đi dạo vào buổi sáng ngày lễ hôm đó, ông phát hiện cây cối đã biến mất. "Hãy xem Dick làm gì với đồng cỏ của chúng ta để làm sân bay với nhà chứa máy bay," ông ghi lại. "Tôi đang viết cho nó – không có máy bay gì hết!" Hai cha con đã có một cuộc nói chuyện trước khi bữa tiệc nướng gia đình diễn ra vào tối hôm đó, và cơn bão đã qua đi. Dick không cần sự cho phép của cha mình để làm những việc như thế. Khu đất đã được chuyển nhượng lại cho Dick và Bill vào giữa những năm 1960.

Chuyện ở đồng cỏ chỉ là sự cố nhỏ so với lần cuối cùng J.W. lên kế hoạch chống lại Bill, con trai mình, tại cuộc họp hội đồng quản trị cuối cùng mà ông tham gia, dự định được tổ chức vào ngày 1 tháng 8 ở Boston. Trong nhiều tháng, J.W. đã đưa ra các lập luận để ngăn chặn những cuộc đàm phán bí mật của Bill trong việc mua lại chuỗi bất động sản cho thuê và dịch vụ ăn uống từng thống trị thị trường của Howard Johnson. J.W. coi cuộc họp hội đồng quản trị tháng 8 là cơ hội cuối cùng để ông chấm dứt thương vụ này, vì vậy ông dành cả đêm trước cuộc họp để liệt kê các lý do không nên tiến hành việc mua lại.

Trớ trêu thay, J.W. chính là người có công đầu trong việc mua lại này; ông từng đề xuất việc hợp nhất giữa các nhà hàng Hot Shoppe và Howard Johnson vào năm 1947. Những cuộc đàm phán sáp nhập đó đã diễn ra trong gần hai thập kỷ. J.W. không thể hoàn tất thỏa thuận trước khi Howard Johnson Sr. qua đời vào năm 1972. "Họ không thể thống nhất việc ai sẽ chịu trách nhiệm lãnh đạo công ty mới," Bill cười khi nhớ lại.

Vào thời kỳ đỉnh cao giữa những năm 1960, đế chế Howard Johnson – thường được gọi là HoJo – là chuỗi nhà hàng lớn nhất ở Mỹ. Thay vì tái đầu tư vào công việc kinh doanh bằng cách nâng cấp và sửa sang lại các nhà hàng cùng bất động sản cho thuê, Johnson Jr. lại ăn mòn lợi nhuận. Chuỗi HoJo bắt đầu mục nát từ bên trong và vào năm 1980 được bán cho Imperial Group, một tập đoàn thuốc lá, thực phẩm và bia có trụ sở tại London. Sau khi HoJo gần như không hòa vốn vào nửa đầu năm 1984, Imperial quyết định đã đến lúc rũ bỏ nó. Bill quan tâm đến chuỗi nhà hàng nhưng không quan tâm đến thương hiệu Hojo – và các khách sạn trong chuỗi. Kế hoạch của ông là bán chúng. Các nhà hàng ở vị trí tốt nhất sẽ được đổi sang thương hiệu Big Boys hoặc Roy Rogers, và phần còn lại sẽ được bán.

Vào tháng 3 năm 1985, Bill tham gia đấu giá HoJo cùng gần 10 người mua khác. Imperial thông báo rằng người thắng cuộc sẽ được tiết lộ vào ngày 15 tháng 5. Một ngày trước đó, J.W. cầu xin Bill bỏ đấu giá. Bill kịch liệt từ chối, nhưng ông giảm giá đấu của mình vì HoJo vừa ghi nhận khoản lỗ 9,9 triệu đô-la. Imperial cho biết họ sẽ không đồng ý mức giá thấp hơn.

Liên quan đến việc kinh doanh, Bill có thể tỏ ra rất kiên nhẫn. Hết lần này đến lần khác, ông chỉ đơn giản là đợi cho đến khi có được thứ mình muốn. Trong tháng tiếp theo, sự cạnh tranh thu hẹp, và Imperial lại mời Bill đến thảo luận. J.W. biết cuộc họp hội đồng quản trị ngày 1 tháng 8 là cơ hội cuối cùng để ông ngăn chặn việc mua lại.

Tất cả các giám đốc đều có mặt khi J.W. triệu tập cuộc họp lúc 9 giờ 30 sáng tại Copley Place Marriott ở Boston. J.W. đã tung ra vô số câu hỏi và lý lẽ phản đối về chất lượng hoạt động của HoJo. Dick, người phụ trách thương vụ này, trả lời rằng Marriott không mua việc vận hành chuỗi HoJo; công ty mua các tài sản và sẽ nhanh chóng bán những thứ không phù hợp. J.W. bày tỏ sự nghi ngờ về khả năng thực hiện việc đó. Cảm thấy cuộc bỏ phiếu đang chống lại mình, cuối cùng J.W. đặt câu hỏi về chi phí chuyển đổi các nhà hàng HoJo sang thương hiệu Marriott, nhưng Dick nói với ông rằng việc chuyển đổi sẽ chỉ tốn nửa chi phí xây dựng từ đầu.

J.W. kêu gọi bỏ phiếu, thông báo rằng ông dứt khoát bỏ phiếu chống. Ông lấy ý kiến hội đồng quản trị và lần lượt từng người bỏ phiếu ủng hộ thương vụ của Bill và Dick, cho tới khi đến lượt Allie. Đây là lần cuối bà ở vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Một phiếu chống sẽ làm hài lòng chồng bà, trong khi một phiếu thuận sẽ ủng hộ các con trai bà. Cuối cùng bà bỏ phiếu trắng. Theo nhật ký của

J.W. và lời kể từ các thành viên trong gia đình, khi trở lại hồ Winnipesaukee sau cuộc họp hội đồng quản trị, ông có vẻ thoải mái và bình thản, như thể cảm nhận được rằng mình chỉ còn một thời gian ngắn để tận hưởng cuộc sống.

Cuộc họp đó hóa ra chính là tiếng gầm cuối cùng của sư tử.

Cái chết ập đến với John Willard Marriott 84 tuổi vào mùa hè năm đó không phải là điều bất ngờ hay tới không đúng lúc. Mùa hè năm trước, khi đang ngồi ngoài hiên ngôi nhà ven hồ, ông đột nhiên cảm thấy chóng mặt, đứng dậy rồi ngã xuống bãi cỏ. Ông phải nằm 20 ngày trong Bệnh viện Đa khoa Massachusetts của Boston, nơi các xét nghiệm xác định rằng ông gặp "sự cố" về tim nhưng không phải là một cơn đau tim thật sự. J.W. không quan tâm họ gọi đó là gì; ông biết điều gì đã xảy ra. Ông nói với Bill: "Cha cảm thấy như mình đã đi về thế giới bên kia. Đó là một trải nghiệm ngọt ngào, tuyệt vời đối với cha. Cha không sợ chết nữa."

J.W. không sợ hãi nhiều thứ, và chắc chắn không sợ chết. Một lần khi ông và Bill đang bay đến New York vào buổi sáng, máy bay rơi vào một cơn bão. J.W. vẫn ngủ suốt cho đến khi một cú giật mạnh đặc biệt dữ dội đánh thức ông. Ông nhìn Bill đang vô cùng sợ hãi. "Có chuyện gì vậy Bill?"

"Con thấy như trong vài giây nữa, chúng ta chắc chắn sẽ chết," Bill nói.

J.W. trả lời: "Con không biết chết là một trong những trải nghiệm tuyệt vời của cuộc đời sao?". Và rồi ông tiếp tục ngủ.

Giống như hầu hết các thành viên Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus, những người tin rằng cuộc sống là vĩnh cửu, J.W. biết mình đã có hẹn với cái chết, và ông cũng chắc chắn rằng cuộc sống sẽ tiếp diễn sau khi chết. Ông đã bỏ lỡ một vài "cuộc hẹn" của mình. Ông suýt chết vì bệnh Hodgkin vào năm 1933 và tin rằng lời cầu nguyện chữa lành của các giáo sĩ đã cứu ông. Ông thoát chết hai lần vào năm 1967 – lần đầu tiên khi ông bị đau tim và lần thứ hai khi bị tai biến mạch máu não. Điều trị y tế đặc biệt cùng hệ thống tâm linh như trước đây luôn là cứu tinh của J.W: đức tin của chính ông, sự chăm sóc của "y tá trưởng" Allie, đức tin cùng lời cầu nguyện của gia đình và bạn bè, và các phép màu chữa lành.

Trong vòng 12 ngày của năm 1975, J.W. đã trải qua ba cơn đau tim lẽ ra đã phải hạ gục ông mãi mãi. Suốt thời gian đó, cháu trai

Stephen 16 tuổi đã thường xuyên quỳ gối, tha thiết cầu xin Chúa cứu mạng ông mình. Stephen viết: "Tôi vẫn nhớ mình đã cầu nguyện để ông sống thêm ít nhất 10 năm nữa – đủ để ông thấy tôi trưởng thành, kết hôn và sinh con. Điều ước và lời cầu nguyện của tôi đã được đáp ứng" đúng tới từng năm.[2]

J.W. trên lưng ngựa vào năm 1985.

Khi J.W. trở về ngôi nhà bên hồ sau cuộc họp hội đồng quản trị ở Boston, ông được gia đình chào đón như thể một người hùng. Việc ông thua cuộc bỏ phiếu về thương vụ Howard Johnson không là gì với họ. Thay vào đó, họ vui mừng bởi kết quả sức khỏe ổn định mà ông nhận được sau cuộc kiểm tra tại Bệnh viện Đa khoa Massachusetts. Rất vui vì trưởng bối của họ sẽ ở lại đây một thời gian nữa, họ tụ tập trên cánh đồng gần với ngôi nhà ven hồ và vẫy tay chào đón khi máy bay của J.W. và Allie lượn một vòng rồi hạ cánh xuống đồng cỏ lúc 3 giờ chiều ngày thứ Năm.

Cá nhân J.W. không chắc là ông có đủ sức khỏe như bác sĩ nói. Vào thứ Sáu, ông liều chơi "vài đường bóng với Bill". Nhưng sau khi hạ gục một vài người trong số họ, ông quá mệt nên dừng lại. Thứ Bảy, ông lái thuyền ra ngoài định du ngoạn quanh đảo Rattlesnake, nhưng ông gần như ngất xỉu tại bánh lái, vì vậy ông đành quay trở

lại. Chủ nhật ngày 11 tháng 8, ông đủ sức đến dự buổi lễ tại nhà nguyện Wolfeboro mới mà ông đã đóng góp xây dựng, chuẩn bị cho buổi vinh danh chính thức dự kiến được tổ chức sau đó hai tuần. J.W. rất thích nghe Nancy, vợ của Dick, hát trong chương trình và sau đó ông cùng tham gia tại một nhà thờ Tin lành, nơi đôi khi Nancy cũng chia sẻ tài năng của mình. Chiều hôm đó, J.W. hỏi Nancy: "Con có biết bài 'Abide With Me; 'Tis Eventide' không?"

"Có cha ạ," bà nói, để ý thấy cổ họng ông nghẹn lại.

"Con sẽ hát nó trong đám tang của ta chứ?", ông hỏi.[3]

J.W. và Allie đến nhà Bill để ăn tối rất sớm vào Chủ nhật đó. Có lẽ vì những buổi lễ tôn giáo mà ông đã tham dự, J.W. ủy mị hơn bình thường, và ông đã làm một việc hoàn toàn bất ngờ – ông ôm Bill thật chặt, nói với Bill rằng ông yêu con và bày tỏ niềm tự hào về cậu con trai đã trưởng thành của mình. Bill sửng sốt; ông đã không nghe thấy những lời tình cảm như vậy từ cha mình suốt một thời gian dài.

•

Khi mặt trời mọc trên hồ Winnipesaukee vào thứ Ba ngày 13 tháng 8 năm 1985, rõ ràng đây sẽ là một ngày đẹp trời. J.W. ăn sáng với bánh kếp và giúp lên kế hoạch bữa ăn ngoài trời cho gia đình. Sau đó, ông chợp mắt trong khi Bill đưa các thành viên nhỏ tuổi hơn trong gia đình đi bơi thuyền.

Vào lúc những người đi bơi thuyền cập bến và đi bộ về ngôi nhà mùa hè của J.W., ông đã dậy và như thường lệ, cho gọi người tài xế lâu năm của mình – người phụ tá đa năng tài giỏi và đầu bếp chính cho bữa tiệc thịt nướng ngày hôm đó, Cornelius "Mack" McNeil. Trước khi món hamburger sẵn sàng, J.W. muốn mọi người tụ tập trước hiên nhà để chụp một tấm ảnh gia đình. "Hãy chụp ảnh giúp chúng tôi, Mack," J.W. đề nghị, nhưng McNeil có ý khác và nhờ một người phục vụ chụp ảnh. "Anh luôn nói rằng tôi là một thành viên của gia đình," McNeil nói. "Làm sao tôi có thể chụp một bức ảnh gia đình mà tôi không có mặt trong đó?"

Sau bức ảnh đầu tiên, McNeil bước ra khỏi hiên nhà để đảm nhận nhiệm vụ chụp ảnh. Khi đưa ống ngắm lên mắt, ông nhìn thấy một quầng sáng quanh đầu J.W. Ông hạ máy ảnh xuống để nhìn kỹ lại, và J.W. hỏi lý do ông chưa chụp ảnh. McNeil không trả lời. 25 năm sau, ông nhớ lại và lặng lẽ khóc: "Khi tôi đưa máy ảnh lên một lần nữa, tôi lại nhìn thấy ánh hào quang đó. Đó là một quầng

sáng rực rỡ. Tôi không nói dối đâu. Tôi vẫn nhớ như thể mới hôm qua. Có gì đó đã xảy ra ở đây và tôi biết điều đó." Khi ấy, ông đã im lặng.

Sau khi cùng cầu nguyện và gia đình đang hào hứng ăn hamburger cùng đậu hầm cà chua, J.W. bắt đầu món ăn yêu thích của ông — ngô ngọt New Hampshire mới được mua tươi nguyên vào ngày hôm đó. Khi chuẩn bị ăn khoanh thứ hai, ông nhìn sang khoanh ngô trên đĩa của Bill và nhận xét rằng nó không ngon bằng khoanh ngô trên tay ông. "Đây, ăn cái này xem Bill," ông nói. J.W. chưa bao giờ làm điều này trước đây.

Khoảng 7 giờ 30 phút tối, J.W. đứng dậy đi vào nhà và tới ngồi trên chiếc ghế ngả của mình bên cạnh cửa sổ nhìn ra hồ nước lung linh. Trước 8 giờ tối, ông bắt đầu cảm thấy khó chịu ở ngực và sai đầu bếp gọi Mack và Allie vào nhà. Họ lắp ống thở và cho ông uống thuốc nitroglycerin. Bill tham gia cùng họ vừa kịp lúc J.W. trút hơi thở cuối cùng, thanh thản, không một lời than thở.

Xe cấp cứu được gọi đến và nhân viên y tế cố gắng hồi sức để J.W. tỉnh lại trên đường đến bệnh viện, nhưng đã quá muộn. Khi Allie trở về nhà sau khi xe cấp cứu rời đi, McNeil đã ở đó chờ bà. "Mack, ông Marriott đi rồi," bà nói.

"Bà Marriott, tôi biết. Ông Marriott đã chết trong ngôi nhà này. Ông ấy không chết trong bệnh viện."

Debbie đồng ý. "Ông nội đã mất, nhưng linh hồn ông vẫn ở trong phòng," cô nói sau đó. "Thật sự rất thú vị khi nhìn vào cơ thể mà các nhân viên y tế đang cứu chữa. Đó không phải là ông tôi. Ông nội ở trong phòng, nhưng ông không ở trong cơ thể đó. Điều tôi nhớ rõ nhất là ông vẫn là con người như vậy, cùng tính cách, cùng khiếu hài hước, rằng ông yêu chúng tôi và cái chết của ông không ảnh hưởng gì đến tình yêu ấy. Đã đến lúc ông phải ra đi."

Khi trở về từ bệnh viện, Bill ngồi vào bàn của cha mình và bắt đầu việc chuẩn bị cho tang lễ. Do sẽ rất nhiều người đến đưa tang, Bill biết rằng tang lễ phải được tổ chức tại cơ sở Thánh hữu Ngày sau lớn nhất ở Washington, nằm ở trung tâm giáo khu liền kề với nhà thờ. Với tư cách là trưởng giáo khu, ông sẽ có trách nhiệm tiến hành buổi lễ, nếu ông đủ bình tĩnh. Vào buổi tối hôm đó, Bill quyết định gác lại niềm đau buồn để tiến hành tang lễ với sự trang nghiêm nhằm tôn vinh cha mình.

Khi lập kế hoạch, ông đọc được một ghi chú bằng chữ viết tay của

cha mình, có vẻ như được viết nguệch ngoạc vào đêm hôm trước, sau khi J.W. xem một bộ phim có một bài hát cũ nổi tiếng. "Những điều tốt đẹp nhất trong cuộc sống luôn miễn phí," J.W. viết với sự khẳng định. "Mặt trăng thuộc về mọi người; nó tỏa sáng chỉ vì các bạn và tôi."

Bill đã gọi cho những người bạn thân thiết nhất của mình trong ban lãnh đạo giáo hội và được biết rằng ba vị Sứ đồ, Trưởng lão Gordon B. Hinckley, Ezra Taft Benson và Boyd K. Packer, sẽ tham dự lễ tang. Cả ba đều đồng ý sẽ phát biểu. Bill cũng mời Tiến sĩ Billy Graham, nhà thuyết giáo nổi tiếng nhất trên thế giới, phát biểu tại lễ tang. Sự lựa chọn diễn giả tiếp theo là một bất ngờ cho tất cả mọi người, ngay cả bản thân ông. Cựu tổng thống Richard Nixon đã gọi điện cho Allie để bày tỏ lời chia buồn, sau đó hỏi Bill liệu ông có thể tham dự lễ tang hay không, liệu sự hiện diện của ông có gây ảnh hưởng gì không. Nixon đã từ chức trong sự ô nhục 11 năm trước đó và thường giữ một thái độ khiêm tốn. Tất nhiên là ông ấy nên đến, Bill nói. Thậm chí: "Ngài có đồng ý phát biểu trong lễ tang không?"

Trong thời gian từ thứ Tư đến lễ tang vào thứ Bảy, hàng trăm cuộc gọi, thư và điện chia buồn đổ về. Cái chết của J.W. là tin tức được đăng trên trang nhất báo chí khắp cả nước. Trong một lời tri ân hiếm hoi dành cho cái chết của một người không phải là nhà chính trị, tờ *Washington Post* đã dành một bài xã luận về sự ra đi của ông, coi đó là một sự kiện cuối cùng của kỷ nguyên: "Xin thứ lỗi cho chúng tôi vì đã có quan điểm mang tính địa phương về J. Willard Marriott khi chỉ ra rằng cùng cái chết của ông, một phần tính chất thị trấn nhỏ của Washington cũng mất đi. Những doanh nghiệp trong một cộng đồng mang đến nhiều nét tính cách cho cộng đồng ấy. Và phẩm chất của từng doanh nghiệp riêng lẻ trong cộng đồng phản ánh phẩm chất của những người đứng đầu doanh nghiệp." Thành phố này có "hồi ức ấm áp về các nhà hàng Hot Shoppe, và đó là một sự tôn vinh đối với Marriott. Trong nhiều năm, chuỗi nhà hàng nhỏ của ông ấy đã mang lại cho thủ đô này chút hương vị của một ngôi làng lịch sự, dễ chịu, cây cối xanh tươi trước khi ông ấy trở thành một nhân vật kinh doanh đầy tiếng tăm và thành phố cũng phát triển tới tầm lớn lao hơn."[4]

Từ kỳ nghỉ tại trang trại của mình ở California, Tổng thống Ronald Reagan nói với các phóng viên rằng J.W. là "một tấm gương sống động về giấc mơ Mỹ". Dù đi lên "từ những khởi đầu khiêm tốn [để] trở thành một trong những doanh nhân thành công và được kính trọng nhất thế giới, ông ấy không bao giờ đánh mất giá trị của sự trung thực, đạo đức và chăm chỉ đã thấm nhuần

trong ông từ khi còn trẻ. Ông ấy đã xây dựng một doanh nghiệp và nuôi dạy một gia đình, cả hai đều là hình mẫu cho tất cả chúng ta." Tổng thống cũng gửi một bức thư riêng cho Allie, bức thư kết thúc bằng câu: "Cầu xin Chúa an ủi bà với những kỷ niệm ấm áp của cuộc sống chung giữa hai người."[5]

Phó tổng thống George Bush gọi cho Bill và bày tỏ sự tiếc thương. Cựu tổng thống Gerald Ford gửi một bức thư viết tay từ Rancho Mirage, trong đó gọi J.W. là "một người vĩ đại. Tôi sẽ mãi biết ơn vì lòng tốt và sự ủng hộ trung thành của ông ấy khi tôi còn là Tổng thống."[6]

Cựu thống đốc và ứng cử viên tổng thống George Romney nói với báo chí: "Đối với tôi, thế giới sẽ không bao giờ còn như trước nữa. Ông ấy là một con người và một người bạn tuyệt vời, cân bằng về mọi mặt." Con trai của Romney, Willard Mitt Romney, đã viết cho "dì Allie" của mình: "Con đã xem chú Bill như một hình mẫu để noi theo từ khi con đủ lớn để biết rằng con được đặt tên theo chú ấy... Con nhớ trang trại, nhớ tới chú Bill giống như một chàng cao bồi cao lênh khênh hay mỉm cười... Con ấm lòng khi nghĩ đến sự hài hước và tinh ranh của chú ấy... Chính tính cách, sự chính trực, công bằng [và] trung thành đã khiến chú ấy được tôn trọng và noi theo... Con yêu quý chú và mong cho đến khi chúng ta gặp lại nhau dưới chân Chúa Jesus."[7]

Bill và gia đình Marriott nhận được hơn 640 tin nhắn, điện tín cùng thư chia buồn, và thư ký của ông đã ghi lại trong một danh sách dài 25 trang. Nhà vua Arab Saudi, cũng như vợ mục sư Martin Luther King, Coretta Scott King, Chánh án Tòa án Tối cao Warren Burger, và Tiến sĩ Robert Schuller, nhà thuyết giáo nổi tiếng của Nhà thờ Crystal ở Los Angeles, cũng gửi đến Bill những lời chia buồn sâu sắc.

Cuối cùng, lời tôn vinh mà Bill coi là có ý nghĩa trường tồn nhất đến từ Chủ tịch Giáo hội Các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus, Spencer W. Kimball, người đã viết rằng J.W. "là người đàn ông với những thành tựu trong kinh doanh và sự nghiệp đã trở thành một tấm gương vô song về sự chính trực. Sự tận tâm của ông ấy đối với Đức Chúa Trời, gia đình và đất nước của mình thậm chí còn vĩ đại hơn những thành tựu đó...

Chúng tôi vui mừng được biết về cuộc đời của ông ấy, một cuộc đời trọn vẹn, và các thế hệ sau của ông đang sống theo cùng những nguyên tắc đã khiến ông trở thành một con người xuất sắc."[8]

Hàng trăm người đã tham dự buổi lễ tại nhà tang lễ hôm thứ Sáu, nơi hoa bày kín bốn căn phòng. Allie đã nhờ Ellie Colton – vợ của Sterling, bạn lâu năm của Bill và là cố vấn pháp lý của công ty – sắp xếp hoa tang lễ ở trung tâm giáo khu sao cho trông giống như một khu vườn kiểu Anh. Nhà Colton làm việc đến tận 2 giờ sáng thứ Bảy để sắp xếp các cành sơn thù du và mộc lan, cùng rất nhiều lẵng hoa.

Gia đình đã nhờ một người bạn khác, nhà báo chuyên mục nổi tiếng thế giới Jack Anderson, làm người sắp xếp chỗ ngồi trong tang lễ. Công việc của ông là đứng ở lối vào phía trước của nhà nguyện và hướng dẫn các vị khách quý đến chỗ ngồi dành riêng cho họ. Rất nhiều người lo lắng về điều có thể xảy ra khi ông và Nixon chạm mặt, vì Anderson từng là kẻ thù không đội trời chung của Nixon trên truyền thông. Anderson nhớ lại: "Nixon sải bước tới chỗ tôi để hỏi chỗ ngồi của ông ấy mà không để ý gì. Sau đó chúng tôi chạm mắt nhau. Khi nhận ra tôi, khuôn mặt ông ấy nhăn lại thành biểu cảm cũ như 'kẻ thù bị săn đuổi'. 'Hừ,' ông ấy gầm gừ và bỏ đi."[9]

Đã có một cuộc chiến tranh lạnh tương tự giữa George Romney và Nixon. Dù Romney từng là thư ký nội các dưới thời Nixon, ông và gia đình tin rằng Nixon đã thất hứa với Romney trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1967-1968 và Nixon đã nói dối Romney về việc tổng thống dính líu tới vụ bê bối Watergate. Romney đã tảng lờ Nixon trong suốt một thập kỷ, điều này khiến bức ảnh của Nixon và Romney trong lễ tang, với Billy Graham đóng vai trò trung gian, rất giàu giá trị lịch sử. Tinh thần của buổi tang lễ đã ảnh hưởng mạnh mẽ tới những người bạn đến mức hai cựu chính trị gia đã gỡ bỏ ân oán để trở nên thân thiện với nhau. "Toàn bộ trải nghiệm này đã làm dịu cảm giác của tôi đối với Richard Nixon, và lần đầu tiên kể từ khi rời Nội các, chúng tôi sẽ tới thăm nhau. Trước đây tôi chưa bao giờ muốn gặp lại ông ấy," Romney viết cho Bill.[10]

Vào 10:50 sáng, tại trung tâm giáo khu và khu trung tâm dành cho du khách của ngôi đền kế bên, hơn 2.500 người dự tang lễ đã đứng dậy khi Dick và Donna hộ tống Allie đến vị trí hàng đầu, đối diện với quan tài phủ hoa hồng đỏ của chồng bà. Là người luôn đúng giờ, trưởng giáo khu Bill Marriott đã bắt đầu buổi lễ vào đúng 11 giờ sáng.

Các khách mời và diễn giả nổi tiếng trong lễ tang, bao gồm (từ trái sang phải) Giáo trưởng Ezra Taft Benson, Bill Marriott, Trưởng lão Boyd K. Packer, Giáo trưởng Gordon B. Hinckley, Mục sư Billy Graham, cựu Tổng thống Richard Nixon, Đại sứ Mark Evans Austad, Thống đốc George Romney, Ken Garff và Richard Marriott.

Bill đã tự chỉ định mình là diễn giả đầu tiên, thành viên duy nhất trong gia đình phát biểu. "Tôi thường nói rằng quyết định đúng đắn nhất tôi từng có trong đời là chọn cha mẹ mình," ông bắt đầu. "Tôi cảm thấy như thể một cây tùng khổng lồ đã biến mất và để lại một khoảng trống lớn trong khu rừng. Sự vĩ đại của ông chính là sự tử tế của ông, tình yêu sâu đậm của ông đối với Chúa, sự nghiêm túc của ông trong việc học hỏi từ thánh thư và lời chứng mạnh mẽ của ông rằng Chúa hằng sống và có sự sống bên kia nấm mồ."

Bill nói ngắn gọn, cảm ơn mọi người vì sự hỗ trợ mà họ đã dành cho gia đình. "Tôi yêu cha mình và tôi sẽ nhớ ông ấy rất nhiều," Bill kết thúc bài phát biểu.

Billy Graham là người phát biểu kế tiếp: "Thánh tông đồ Paul từng nói rằng chúng ta không được lười biếng trong kinh doanh. Không ai có thể buộc tội [J.W.] là lười biếng hay trễ nải. Ông ấy không bao giờ áp dụng tuần làm việc 40 giờ cho chính mình. Ông ấy làm việc 60-70 giờ một tuần. Ông ấy chỉ cho chúng ta cách xây dựng một doanh nghiệp tuyệt vời với sự trung thực, chính trực và tạo ra lợi nhuận. Bây giờ chúng ta sẽ nói như người Pháp, 'Au revoir,' hẹn gặp lại, bởi chúng ta sẽ gặp lại."

Một số người trong hội thánh bồn chồn lo lắng khi diễn giả tiếp theo, cựu Tổng thống Nixon, bước lên bục. Không ai biết điều gì sẽ xảy ra. Mọi căng thẳng nhanh chóng được giải tỏa khi ông nói với một thái độ thân tình, điềm đạm về người bạn của mình. Ông nói trong 12 phút mà không cần ghi chú. Nixon tuyên bố J.W. là "người tử tế đã về đích đầu tiên". Ông trích lời Sophocles[i]: "Người ta phải đợi đến tối mới biết ngày hôm nay huy hoàng như thế nào." Sau đó, ông mô tả ngày cuối cùng của J.W. ở ngôi nhà bên hồ. "Tôi nghĩ ngày hôm nay tất cả chúng ta đều có thể biết ơn vì vào lúc cuối đời, ông ấy có thể nhìn lại và nói: 'Một ngày thật tuyệt vời làm sao!'"

[i]. Sophocles: Một trong ba nhà sáng tác bi kịch Hy Lạp cổ đại có các vở kịch còn được truyền lại đến ngày nay. (ND)

Nixon và Graham phải rời đi ngay sau lễ tang. Họ đi chung một chiếc xe limousine đến sân bay và sau đó cùng nhau bay đến New York, vẫn nói với nhau về tinh thần mạnh mẽ của đám tang sau khi họ hạ cánh. "Từ ngữ không thể diễn tả những cảm xúc mà gia đình Marriott, bạn bè và đặc biệt là buổi lễ đã để lại trong tôi hôm thứ Bảy vừa rồi," Tiến sĩ Graham viết cho Bill. "Nội dung tâm linh sâu sắc đã tạo ấn tượng lâu dài trong tôi. Trên thực tế, tôi đã nói với George và Barbara Bush rằng đó là một trong những lễ tang tuyệt vời nhất tôi từng tham dự."[11]

Đám rước tang lễ đến nghĩa trang Parklawn ở Rockville, Maryland, kéo dài hai dặm. Hàng chục cảnh sát đeo găng tay trắng chặn các ngã tư cho đến khi đoàn người đi qua hết. Hoa xếp kín các tuyến đường trong nghĩa trang. Bên mộ, George Romney đọc lời cầu nguyện cuối cùng. Bill giới thiệu Romney là "người bạn tốt trong 60 năm", và trong một bức thư gửi Bill vài ngày sau đó, Romney than thở: "Anh biết đấy, cha anh có nhiều bạn thân, còn tôi chỉ có một, và thật sự thân thì không có ai, bây giờ thì ông ấy đã đi trước rồi."

Romney và những người khách từ bên ngoài khác – tổng cộng khoảng 250 người đến đưa tang – đã được mời dùng bữa trưa cùng gia đình tại nhà hàng Kona Kai tại khách sạn Bethesda Marriott. Cũng giống như Allie đã làm trong nhiều thập kỷ khi J.W. vì quá bận hoặc bị ốm nên không viết nhật ký được, bà lại viết vào buổi tối hôm đó: "Mọi chuyện đã kết thúc, và cuộc sống tuyệt vời của anh ấy sẽ là một kỷ niệm tuyệt vời."[12]

18
Lửa thử vàng

BILL MARRIOTT chỉ còn một mình ở vị trí đứng đầu công ty, và chưa bao giờ trách nhiệm về tương lai của công ty lại nặng nề đến vậy. Ông có một đội ngũ quản lý cấp cao và nhân viên giỏi, nhưng trong hai tuần đầu tiên của tháng 8 năm 1985 định mệnh đó, ông đã mất đi ba trụ cột quan trọng – cha, em trai và Gary Wilson.

Trên thực tế, Wilson là giám đốc tài chính cho đến ngày 3 tháng 9, nhưng ông đã chuyển đến Los Angeles và được Michael Eisner thuê làm giám đốc tài chính mới của Disney. Wilson và Al Checchi (người đã rời đi ba năm trước) là những phù thủy tài chính – với nhiều chiến thuật đầy sáng tạo như công ty hợp danh hữu hạn, mua lại cổ phiếu và các công cụ tài chính thông minh khác – đã đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của Marriott. J.W. không bao giờ tin tưởng hoàn toàn vào những mánh khóe tài chính của Gary, điều này đã khiến Gary không mấy thiện cảm với vị chủ tịch khó tính.

Tuy nhiên, đám tang đã thay đổi quan điểm của Wilson về người đàn ông đáng sợ trước đây. Trong một tin nhắn gửi Bill, ông nói: "Thật không may cho tôi, tôi đã coi chủ tịch như một cấp trên có những bất đồng quan điểm trong kinh doanh mà không thấy một người đàn ông tuyệt vời của gia đình rõ ràng tồn tại trong con người ông ấy. Tôi biết anh cũng có bất đồng với chủ tịch về các vấn đề của công ty, nhưng không giống như chúng tôi, anh thấy người cha ấm áp, sùng đạo trong ông ấy. Ông ấy đã sống một cuộc đời tốt đẹp, và ngày cuối cùng của ông ấy thật sự tuyệt vời với sự hiện diện của toàn bộ gia đình. Cầu Chúa cho linh hồn ông ấy được yên nghỉ."[1]

Wilson từng là người đầu tiên chứng kiến những cuộc đấu khẩu

liên tục giữa hai cha con, và ông kiên quyết đứng về phía Bill, trao cho Bill sự khích lệ và đưa ra chiến lược cần thiết để giành chiến thắng trong cuộc đấu tranh vì tương lai của công ty. Giờ đây, hồi chuông cuối cùng đã rung lên và những tranh cãi dường như bất tận giữa người sáng lập công ty và người xây dựng công ty đã kết thúc. Tuy nhiên, trong những năm tháng đó, Bill chưa bao giờ nghi ngờ việc cha muốn điều tốt nhất cho mình, ngay cả khi họ không có chung quan điểm về điều tốt nhất đó.

Theo Donna, cái chết của J.W. đã mang đi sự căng thẳng của Bill. "Bill luôn không thoải mái khi biết rằng bất kể anh ấy làm gì, có lẽ cha anh cũng sẽ không chấp thuận. Bây giờ điều đó đã không còn." Tuy nhiên, trách nhiệm mà ông cảm thấy đối với công ty và nhân viên rất nặng nề. Trong hai thập kỷ kể từ khi trở thành chủ tịch công ty, Bill đã làm việc 60-80 giờ một tuần, hy sinh thời gian, gia đình và sức khỏe để phát triển công ty. Trong những năm đó, Marriott đã phát triển từ bốn khách sạn lên 144; từ 9.600 nhân viên lên 140.000; từ doanh thu hằng năm là 84 triệu đô-la đến hơn 4 tỷ đô-la.[2] Ông không thể dừng lại, và Donna biết rõ điều đó: "Anh ấy hoàn toàn có thể ra ngoài nghỉ ngơi thư giãn với những chiếc xe hơi hoặc thuyền của mình và nói: 'Chà, tôi có đủ tiền rồi. Tôi không cần kiếm thêm nữa.' Nhưng anh ấy không phải kiểu người như vậy."

Điều mà Bill hoàn toàn không mong đợi là việc người em trai Dick quyết định nghỉ việc ở công ty. Không lâu sau khi chôn cất cha, cảm thấy những ràng buộc của nghĩa vụ làm con đã giảm bớt, Dick tới gặp Bill và nói: "Em không còn hứng thú với việc điều hành các nhà hàng nữa. Em làm điều đó vì cha muốn vậy. Anh là CEO; em thì không bao giờ muốn là CEO. Em yêu quý và ủng hộ anh. Em sẽ giúp anh bằng mọi cách em có thể, nhưng em không muốn bị trói buộc vào công việc ở đây nữa."

Nói xong, Dick lùi lại. Không có đơn từ chức chính thức nào được nộp hay phê duyệt. Dick ít có mặt tại trụ sở chính và các sự kiện của công ty, cũng chưa bao giờ dành nhiều thời gian cho công ty như Bill, vì vậy có rất ít thay đổi ở đó. Ông vẫn ở trong hội đồng quản trị của Marriott và được thăng chức phó chủ tịch, nhưng không có nhiệm vụ thường xuyên nào khác ngoài tham gia các cuộc họp và cố vấn cho Bill. Do đó, vào ngày tang lễ của J.W., sự hiện diện của gia đình Marriott trong công ty, yếu tố then chốt đối với thành công và văn hóa doanh nghiệp của nó, từ ba chỉ còn lại một. Tương lai chủ yếu đặt lên vai Bill.

Bill không bao giờ khó chịu với quyết định của Dick. Ông biết rằng

sự đối địch giữa anh chị em đã xé nát nhiều công ty gia đình lớn nhỏ, và Dick chưa bao giờ thách thức ông. Ngược lại, trong quá khứ và tương lai, Dick luôn tin tưởng cũng như ca ngợi khả năng lãnh đạo của Bill. "Dick rất trung thành với tôi," Bill nói. "Chưa bao giờ có một chút xung đột nào giữa chúng tôi. Đó chính là một người anh em trung thành và tuyệt vời nhất bạn có thể có."

Chủ nhật, một ngày sau đám tang, trách nhiệm của Bill dường như đã chấm dứt. Chỉ khi đó ông mới có thể bắt đầu suy xét sâu sắc về sự mất mát. Sau buổi lễ ở nhà thờ vào ngày hôm đó, Allie đã gọi điện cho các con trai, hỏi liệu họ có thể đến và cùng cầu nguyện để giúp bà cảm thấy bình yên hay không. Ngồi trên ghế, Allie yêu cầu Bill trở thành "giọng nói", nghĩa là ông có trách nhiệm tìm kiếm nguồn cảm hứng cho những lời an ủi và cầu nguyện mà Chúa để cho ông nói. Một lời chúc như vậy luôn bắt đầu bằng tên đầy đủ của người nhận. Khi tất cả nhắm mắt cầu nguyện, Dick và Bill đặt tay lên đầu Allie. "Alice Sheets Marriott..." Bill bắt đầu, gần như thì thầm. Và rồi ông bắt đầu khóc.

Nhiều người trong gia đình Marriot đã trở lại hồ Winnipesaukee trong tuần sau lễ tang. Khách mời của họ bao gồm vợ tương lai của John, Angela Cooper và Trưởng lão Boyd K. Packer, người có mặt để chuẩn bị khánh thành một nhà nguyện mới của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau ở Wolfeboro vào Chủ nhật ngày 25 tháng 8. Vào sáng thứ Bảy, Bill dậy sớm kiểm tra chiếc tàu cao tốc để chuẩn bị đưa Trưởng lão Packer đi tham quan quanh hồ; chiếc Donzi 15 năm tuổi đôi khi hoạt động thất thường. Bầu trời quang đãng và thời tiết đã trở nên ẩm ướt, nhưng Bill thấy lạnh và mặc thêm áo len. Điều khác biệt nhất của buổi sáng hôm đó là bầu không khí tĩnh lặng.

Khoảng 9:30 sáng, Bill bắt đầu đổ đầy xăng vào một trong các thùng của con tàu. Khu nghỉ của gia đình vừa mới tỉnh giấc. Trưởng lão Packer đang ăn nốt bữa sáng tại nhà Allie. Ron và Debbie đang ở nhà chuẩn bị cho chuyến đi chơi trên hồ của cặp song sinh năm tuổi. David vẫn đang ngủ trong nhà cha mẹ. John đang nói với mẹ về cơn đau nửa đầu của mình. Bạn gái Angie của anh đang tắm trong phòng ngủ dành cho khách. Trong một phòng khách khác là Roger và Kathy Maxwell. Roger là một tay chơi golf chuyên nghiệp tại Camelback Inn và đã trở nên khá thân thiết với J.W. và Allie trong kỳ nghỉ kéo dài hàng tháng mỗi năm của họ ở Arizona.

Maxwell đang lang thang trên bãi cỏ bên ngoài nhà. Ông cách nhà thuyền chưa đầy 30m, và có thể nhìn thấy Bill đang bơm xăng.

Mải để ý đến con tàu, Bill không biết rằng, trong không khí tĩnh lặng, hơi xăng đang tích tụ trên boong tàu quanh chân ông. Ông cũng không biết công tắc điện sẽ trục trặc và gây nguy hiểm chết người.

Khoảng 9 giờ 40 phút sáng, để kiểm tra đồng hồ xăng, Bill mở khóa điện. Tiếng nổ đột ngột vang lên làm rung chuyển cửa sổ và khung cửa tất cả các ngôi nhà gần đó. Maxwell nhìn thấy một quả cầu lửa ngay lập tức nhấn chìm Bill, và ông cho rằng đó là dấu chấm hết với ông chủ của mình. Một cách kỳ diệu, bên trong con tàu, Bill vẫn còn tỉnh táo, nhìn chằm chằm vào chiếc quần và bàn tay mình đang bốc cháy. Thay vì đầu hàng cú sốc ban đầu, ông nghe thấy một giọng nói lớn: "Nhảy khỏi tàu đi." Vẫn còn bắt lửa, ông cố gắng nhảy khỏi boong tàu xuống làn nước lạnh giá. Ông vòng qua phía sau nhà thuyền rồi lên bờ.

Khi John nghe thấy tiếng nổ, anh biết chính xác đó là gì. Anh chạy ào ra khỏi nhà, băng qua Maxwell, người vẫn còn đang đứng sững tại chỗ. Angie nghe thấy tiếng nổ khi đang tắm. Cô mặc vội quần áo, giật ga trải giường, thấm đẫm nước từ vòi hoa sen, và chạy ra bờ hồ nơi John đang giúp Bill bò lên.

Angie vô cùng bình tĩnh khi chăm sóc Bill. "Con biết chúng ta không thân quen đến vậy, nhưng chúng con sẽ phải cởi bỏ quần áo của chú," cô nói với ông bằng giọng vững vàng. Khi ông rên rỉ vì đau, cô cởi chiếc áo len cổ chữ V nặng nề, ẩm ướt đã bảo vệ phần thân trên của ông nhưng giờ lại có nguy cơ gây thương tổn nhiều hơn, vì nó giữ lại lượng nhiệt rất lớn. Một phần tóc, toàn bộ lông mày và lông mi của ông đã cháy rụi. Chiếc quần chơi golf bằng polyester của ông đã cháy gần hết, chỉ còn một vài mảnh vải vụn sót lại quanh thắt lưng.

Điều có ý nghĩa đối với Bill và gia đình là bộ quần áo dài đến đầu gối của ông, bộ đồ mặc bên trong đặc biệt mà thành viên Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau mặc trong đền thờ và được coi là linh thiêng, không hề bắt lửa hay cháy, giúp bảo vệ hoàn toàn phần trên đầu gối của ông một cách kỳ diệu. Dù hai cẳng chân bị bỏng nặng, hai bàn tay của ông mới bị tổn thương nặng nề nhất, trở nên trắng bệch không còn chút máu, với phần da buông thõng như găng tay bị lột ra. Cô cẩn thận bọc phần da thịt bị bỏng của ông trong ga trải giường và khăn ướt, lạnh. Angie và Donna đưa Bill vào chiếc xe của gia đình để có thể đến bệnh viện Huggins ở Wolfeboro nhanh hơn là chờ xe cứu thương từ bệnh viện tới.

Đó là đám cháy lớn nhất người ta từng thấy bên bờ hồ

Winnipesaukee. Các nhân viên cứu hỏa phải đối mặt với một hỏa ngục dữ dội từ khí đốt, gỗ và nhựa, không chỉ từ nhà thuyền của Bill mà còn từ nhà hàng xóm – một nhà thuyền cổ xưa từ những năm 1920, trị giá 500.000 đô-la, đã bốc cháy. Ngọn lửa bùng thêm khi xảy ra các vụ nổ thứ cấp. Những du khách xung quanh đều đến chứng kiến đám cháy. Nhà thuyền của Bill chỉ còn là một đống đổ nát bốc khói ngùn ngụt. Chiếc Donzi và chiếc tàu cao tốc màu vàng đang neo đậu cùng nó đều bị cháy rụi và chìm nghỉm. Tổng thiệt hại ước tính gần 1 triệu đô-la.

Tại bệnh viện nhỏ, các bác sĩ và y tá biết rằng họ không thể xử lý ca cấp cứu này. Một chiếc trực thăng đã được gọi để đưa Bill đến bệnh viện Đa khoa Massachusetts ở Boston. Trong khi chờ đợi, Trưởng lão Packer và Dick đã cầu nguyện cho Bill. Trong đó, Packer đặc biệt hứa rằng sẽ không có hậu quả lâu dài, thậm chí còn không có sẹo trên mặt Bill. Việc phục hồi sẽ không dễ dàng, nhưng thảm kịch này đã xảy ra "vì một mục đích khôn ngoan (thiêng liêng)".

Trước khi trực thăng đến, đội ngũ y tế của Bệnh viện Huggins đã mắc một sai lầm nghiêm trọng. Bill đã mất rất nhiều máu khi đến bệnh viện, và các y tá đã xử lý đúng đắn khi truyền tĩnh mạch cho Bill. Nhưng do vội vàng, họ đã không làm ấm túi máu. Khi các bác sĩ từ Boston đến, nhiệt độ của Bill đã giảm xuống tới mức gần 32^{0}C, và ông có nguy cơ tử vong vì hạ thân nhiệt.

Sau khi máy bay trực thăng cất cánh, Donna trở lại ngôi nhà bên hồ cùng Allie và Trưởng lão Packer. Ông sẽ ở lại hồ để khánh thành nhà nguyện vào Chủ nhật.

Bill rất may mắn vì khoa bỏng của bệnh viện Đa khoa Massachusetts được điều hành bởi Tiến sĩ John F. Burke, người đã nhận trách nhiệm điều trị cho Bill. Burke có danh tiếng tầm cỡ quốc tế về một loạt đổi mới trong điều trị các nạn nhân bỏng. Thành tựu xuất sắc nhất của ông là đồng phát minh ra loại da nhân tạo hiệu quả đầu tiên trên thế giới – một hỗn hợp của sụn cá mập, mô bò và nhựa, ngày nay được gọi là Integra và đã cứu sống vô số nạn nhân bỏng kể từ khi nó ra đời vào năm 1981.[3] Trong vòng vài phút sau khi Bill đến, Tiến sĩ Burke đã yêu cầu thực hiện một loạt biện pháp hồi sức cấp cứu cho ông. Những kiểm tra kỹ lưỡng đối với phổi của Bill cho thấy chúng không hề bị tổn thương, thật kỳ diệu. Tiếp theo, Bill được đặt ít nhất hai ống truyền tĩnh mạch, một truyền dung dịch muối, một truyền dung dịch dinh dưỡng giàu protein, calo cao, nhiều carbohydrate. Nhóm điều trị rửa vết bỏng của Bill bằng dung dịch bạc nitrat, gây

ra những vết đen trên cơ thể ông, sau đó điều trị vết bỏng bằng kem Silvadene. Sau đó Bill được quấn gần như hoàn toàn bằng băng gạc, chỉ để hở mắt, mũi và miệng. Khi Donna và Debbie đến bệnh viện, tất cả các thủ tục này đã hoàn tất. Trông ông thật đáng sợ. Được quấn kín trong băng gạc, ông nằm im bất thường, đôi mắt đầy lo lắng và xung quanh đầy dây rợ. Nhưng ông vẫn có thể nói đùa.

Debbie quyết định lưu lại "diện mạo xác ướp" mới của cha bằng một bức ảnh Polaroid, và cô cho ông xem. Bill nhìn vào bức ảnh trong một phút, ông không thể không nghĩ rằng năm 1985 là một năm kinh khủng đối với gia đình mình. Sau đó, Debbie nhìn thấy ánh sáng lấp lánh quen thuộc mờ nhạt dần hiện lên trong mắt cha cô. Ông nói với giọng khàn khàn ngắt quãng: "Này, Donna. Hãy đặt bức ảnh này vào thiệp Giáng sinh của chúng ta năm nay với đề tựa: 'Năm 1985 là năm địa ngục đối với chúng tôi. Chúng tôi hy vọng năm sau sẽ tốt hơn đối với bạn!'".

Bill đã không được thấy tin tức công khai đầu tiên về Marriott trên các bản tin. Người phát ngôn Al Rankin của công ty đã làm nhẹ mức độ nghiêm trọng của các vết thương; công ty dự kiến Bill sẽ được xuất viện "trong vài ngày tới". Phần chính xác duy nhất của tuyên bố là, "bất chấp những chuyện này, ông ấy vẫn giữ được tinh thần tốt".[4]

Giá cổ phiếu Marriott chỉ giảm nhẹ khi J.W. chết chưa đầy hai tuần trước đó, chủ yếu vì các nhà đầu tư khôn ngoan biết rằng Bill là người điều hành công ty trong hai thập kỷ qua. Nhưng khi tin tức về việc Bill suýt chết được công bố, giá cổ phiếu sụt giảm rõ rệt hơn. Cổ phiếu ổn định sau một vài ngày vì Rankin tiếp tục trấn an các nhà đầu tư lo lắng rằng Bill sẽ sớm trở lại làm việc.

Bill trải qua cuộc phẫu thuật ghép da do Tiến sĩ Burke thực hiện, nghĩa là ghép các mô khỏe mạnh lên vết thương. Tiến sĩ Burke không bao giờ sử dụng da nhân tạo của mình trừ khi bệnh nhân bị bỏng nặng đến mức không có đủ da của chính họ để ghép. Nhưng bác sĩ đã làm một điều bất ngờ để cứu đôi tay của Bill. Bill giải thích: "Ông ấy dùng keo siêu dính để gắn những chiếc móc – giống như móc từ váy phụ nữ – vào móng tay của tôi. Sau đó ông ấy dùng một dụng cụ trông như chiếc vợt bóng bàn có móc cài ở đầu, duỗi thẳng tay tôi trên cái vợt đó và dùng dây cao su để gắn các móc trên ngón tay tôi vào các móc trên chiếc vợt... Tôi phải đeo nó hơn một tuần trong bệnh viện."[5]

Cơ thể của người bị bỏng thường bị co rút, và phát minh của Tiến

sĩ Burke đã giúp Bill thoát khỏi cảnh có đôi bàn tay rúm ró trong suốt phần đời còn lại của mình. Các bệnh viện hiện nay thường sử dụng nẹp, băng vải của Jobst và vật lý trị liệu chuyên sâu để kéo giãn các chi bị co cứng, nhưng vào giữa những năm 1980, dụng cụ tự tạo của Burke là một phát kiến tài tình.

Trong 16 ngày lưu trú của Bill tại bệnh viện Đa khoa Massachusetts, Donna không đồng ý tiếp khách vào thăm, trừ người thân trong gia đình. Sau vài ngày, bà cho John và David vào. "Thật quá sức tưởng tượng," John nhớ lại. "Họ nói rằng cha đang tiến triển tốt, nhưng thật khó để thấy điều đó từ những gì bạn nhìn được – cha bạn trông giống như miếng bít tết nướng cháy." Em trai của anh, David, đã nôn mửa khi thấy tình trạng của cha mình. "Thật kinh khủng, cuối cùng tôi phải chạy vào phòng tắm trong phòng bệnh và nôn mửa khắp nơi."

Tiến sĩ Burke thường xuyên ghé qua để kiểm tra tình trạng của Bill, và hai người nhanh chóng gắn bó với nhau. Vào ngày thứ hai của Bill trong bệnh viện, Tổng thống Ronald Reagan đã gọi điện từ Nhà Trắng để hỏi thăm. Tiến sĩ Burke trêu chọc Bill về điều đó. "Ông ấy gọi anh làm cái quái gì vậy? Tổng thống không có gì hay hơn để làm ngoài nói chuyện với anh sao?"

Sự hồi phục đầy đau đớn của Bill.

Tại bệnh viện, Bill được dạy kỹ thuật tự tách mình ra khỏi thực tế để kiểm soát cơn đau. Bác sĩ yêu cầu ông nghĩ về những lúc ông cảm thấy thư thái nhất. Thật dễ dàng, Bill đáp lại, đó là khi ông

đang lái thuyền trên hồ, mặt trời trên đầu và mặt nước êm ả đua nhau lướt qua. Ông nhận thấy hình dung cụ thể ấy là một cách hiệu quả để giúp tâm trí ông xa rời cơ thể đau đớn.

Thời điểm tinh thần Bill sa sút nhất, sau khi ông đến bệnh viện khoảng một tuần, không liên quan gì đến cơn đau liên tục của ông, mà là ngày Dick gọi điện báo tin dữ. Allie gặp một tai nạn nghiêm trọng. Bà đang bước ra khỏi hiên sau ngôi nhà bên hồ để cho chú chó săn lông vàng Rusty của mình ăn thì bị ngã đè lên con chó và rạn xương chậu. Dick sẽ đưa bà về nhà ở Washington, D.C. để dưỡng thương. Bill nhớ lại: "Tôi thì nằm trong bệnh viện Đa khoa Massachusetts vì bị bỏng.

Cha thì đã mất một tuần trước đó. Giờ đến mẹ bị rạn xương chậu. Lúc này, chỉ còn Dick là có thể đi lại."

Stephen từ Phoenix đến thăm cha vào thời điểm đó và đã viết trong nhật ký của mình: "Cha ổn cả. Ông đang rất đau đớn, sụt mất khoảng 10kg và rất yếu. Cha cũng già đi nhiều. Tuy nhiên, bác sĩ cho biết ông đang tiến triển tốt." Stephen thấy cha mình rất đặc biệt, không bao giờ phàn nàn về tai nạn hay nỗi đau. Ông không chịu suy sụp. Nhưng cuối cùng ông cũng đã rơi lệ trong giây phút nghe tin mẹ mình bị tai nạn, đó chính là tình cảm sâu sắc của Bill. Stephen ghi lại với sự ngưỡng mộ: "Lần duy nhất tôi thực sự thấy cha khóc là khi chúng tôi ở cùng nhau trong bệnh viện và cha biết tin bà nội bị ngã gãy xương chậu. Trong khi đó, ông chẳng hề khóc vì chính mình."[6]

Sau tròn hai tuần tại bệnh viện Đa khoa Massachusetts, Bill đã ngán đến tận cổ. "Anh thật sự không thể chịu đựng được nữa," ông thú nhận với Donna. "Ở khoa bỏng này có cái mùi tệ quá. Mọi người than vãn, rên rỉ và kêu khóc vì đau đớn. Anh không ngủ được chút nào. Anh phải về nhà."

Donna đến gặp bác sĩ Burke, và ông đồng ý cho Bill ra viện với hai điều kiện: Donna học cách thay băng và Bill trở lại hàng tuần để làm vật lý trị liệu và kiểm tra tiến triển. Y tá Donna là một học viên sáng dạ, và Bill được phó thác cho bà chăm sóc vào ngày thứ 16. Để an toàn, họ lái xe về ngôi nhà bên hồ để thử sắp xếp cuộc sống mới trong vài ngày trước khi đi xa khỏi bệnh viện.

Donna tự buộc mình phải cứng rắn trước nỗi đau mà bà biết rằng bà gây ra cho Bill vài giờ một lần khi thay băng. Việc này bao gồm đun sôi nước muối trước, sau đó dùng gạc ướt đắp lên băng gạc cũ để khi gỡ chúng ra, lớp da mới không bị bong theo. Sau khi thoa

kem, bà lại băng lại cho ông – hai bàn tay, hai bắp chân và vị trí ghép da trên hông. (Khuôn mặt ông bị bỏng nhẹ – giống như một vết cháy nắng nặng – và hầu như đã lành vào thời điểm xuất viện.)

Bill và Donna mới về nhà được một tuần thì xảy ra sự cố. Bị nằm một chỗ quá lâu, Bill đã cố gắng làm nhiều việc xung quanh nhà hơn mức nên làm. Khi xuống tầng hầm, ông trượt chân và ngã xuống cầu thang, trật khớp vai và làm rách ít nhất một mảng da ghép trên bàn tay. Ông hét lên cầu cứu, và John vội chạy đến giúp. John tìm thấy cha mình nằm cách chân cầu thang vài bước, với cánh tay lủng lẳng, một bàn tay chảy máu và có vẻ kiệt sức. John biết mình không thể một mình nâng cha lên cầu thang trong điều kiện đó, vì vậy, ngoài việc băng bó tay, anh sẽ phải nắn khớp vai trở lại đúng chỗ.

Một kỷ niệm từ năm lớp bảy hiện lên trong tâm trí John. Lúc đó gia đình đang ở Camelback trong kỳ nghỉ Giáng sinh, Bill lái xe đưa John và Stephen đến Flagstaff để trượt tuyết. Vì không trượt tuyết nên Bill đi bộ lên sườn dốc để quan sát các con trai, và ông trượt chân trên một mảng băng, bị trật khớp vai. John và một thành viên của đội cứu hộ ở khu trượt tuyết đã đến bên ông và nắn lại khớp vai.

Ngồi trên bậc thang, John cần Bill thả lỏng cơ bắp. Anh gọi mẹ mang valium[i] đến. Bà mang tới một viên. "Cha cần ba viên," John nói, và Donna quay lại lấy thuốc. Sau đó, khi Bill không cảm thấy đau, John nắn khớp vai ông trở lại vị trí cũ. Sau đó, phải mất nửa giờ John mới dìu được Bill lên cầu thang. "John đã ở đó khi tôi cần," Bill kể lại đầy xúc động vào tháng 3 năm sau, tại tiệc cưới Angie và John. "John đã ở đó và đưa tôi lên khỏi tầng hầm, giúp tôi nắn lại khớp vai và đưa tôi trở lại giường. Đó là khoảnh khắc gần gũi thân tình tôi sẽ không bao giờ quên."

[i]. Valium: Một loại thuốc an thần. (ND)

Cú ngã làm rách mảnh da ghép trên một ngón tay của Bill, vì vậy ông và Donna phải bay đến Boston vào ngày hôm sau, nơi bác sĩ Burke ghép lại phần da của Bill được giữ trong tủ đông của bệnh viện. Sau sự cố đó, Bill đã cố gắng không làm quá sức nữa. Donna hiếm khi rời khỏi Bill trong hơn bốn tháng ông dưỡng thương. Bà an ủi giúp ông vượt qua chứng trầm cảm tự nhiên thường thấy ở người bị bỏng. Bà cùng ông đến Boston, nơi ông liên tục chịu đựng đau đớn khi bác sĩ trị liệu uốn cong các ngón tay ông hết lần này đến lần khác để chúng có thể khôi phục lại cử động hoàn toàn. Bà

tiếp tục thay băng ở năm vị trí, ngày qua ngày, hàng trăm lần. Bà kể lại: "Có những ngày tôi không biết làm sao có thể đưa đón David đi học vì quá mệt mỏi với việc chăm sóc Bill." Thỉnh thoảng, bà chấp nhận để những người khác giúp đi chợ và nấu ăn, nhưng việc thay băng cho Bill chỉ mình bà đảm nhiệm. Gia đình có đủ khả năng chi trả cho dịch vụ chăm sóc điều dưỡng tại nhà, vậy tại sao Donna lại không lựa chọn phương án đó? Bà nói: "Tôi đoán là khi yêu ai đó đủ nhiều, bạn sẽ làm những gì có thể để chăm sóc họ. Tôi chỉ cảm thấy đó là việc tôi cần làm. Những việc như thế khiến con người gần gũi nhau hơn."

Stephen đã tận mắt chứng kiến quá trình hồi phục này và có những suy nghĩ của riêng mình. "Tôi thật sự có người cha và người mẹ tuyệt vời," anh viết trong chuyến thăm nhà vào tháng 10. "Cả năm nay không ai trong hai người phàn nàn, bất chấp những thất bại và thử thách. [Mẹ] hiếm khi đi ngủ trước 12 giờ đêm, và luôn dậy sớm để giúp cha. Mệt mỏi, thậm chí kiệt sức, nhưng mẹ không phàn nàn. Tình yêu và sự kính trọng của tôi đối với cha mẹ đã tăng lên rất nhiều. Họ thật can đảm."

Ngoài tham dự lễ khai trương Marriott Marquis ở New York vào tháng 10 năm 1985, Bill không trở lại công ty làm việc toàn thời gian cho đến tháng 1 năm sau. Ông đợi đến khi mình có thể tự mặc toàn bộ quần áo và buộc dây giày. Tháng đó, ông có chuyến công tác xa nhà đầu tiên đến California. Khi họ nói lời tạm biệt, Donna đang bị cảm lạnh.

Đến tối hôm sau, khi Bill gọi cho bà từ Bờ Tây, Donna không thể nói chuyện; bà gần như không thở được. Ông cúp máy và gọi ngay cho bác sĩ gia đình, người này vội vã chạy đến gặp bà. Sau khi kiểm tra nhanh, anh ta hoảng hốt. "Tìm ai đó chăm sóc David đi," bác sĩ yêu cầu. "Tôi sẽ đưa bà đến bệnh viện ngay bây giờ."

Donna cho rằng bà đã quá kiệt sức sau bốn tháng chăm sóc và căng thẳng đến nỗi cuối cùng cơ thể suy yếu và mắc một căn bệnh nguy hiểm có thể gây tử vong. Kết quả chẩn đoán cho biết bà bị viêm nắp thanh quản[i] do vi khuẩn, một căn bệnh trong đó vi khuẩn lây nhiễm và làm nắp thanh quản sưng tấy đến mức mỗi khi người bệnh nuốt nước bọt, khí quản bị đóng lại và người bệnh không thể thở được. Donna được truyền steroid và kháng sinh qua đường tĩnh mạch để làm giảm sưng. Bill bắt ngay chuyến bay tiếp theo về nhà và đến thẳng bệnh viện khi máy bay hạ cánh. Lần này, đến lượt ông là người chăm sóc bà.

[i]. Nắp thanh quản: Là miếng sụn nhỏ nằm ở gốc lưỡi, có nhiệm vụ

ngăn không cho thức ăn đi lạc vào khí quản khi nuốt. Khi bị viêm nhiễm, nắp thanh quản có thể làm bít khí quản và gây tử vong do ngạt thở nếu không được cấp cứu kịp thời. (ND)

Sau ba hoặc bốn ngày, khi bắt đầu bình phục, Donna tự mình xuất viện. Viêm nắp thanh quản có thể là căn bệnh đã giết chết George Washington, nhưng nó sẽ không hạ gục được Donna Garff Marriott – nếu bà có bất cứ điều gì để nói về nó. Và bà đã làm đúng như vậy.

Bill và Donna tay trong tay rời bệnh viện, cả hai đều vững tâm và lạc quan tin rằng, dù khởi đầu khó khăn nhưng năm 1986 sẽ là một năm tốt hơn đối với họ.

19

Hộp ngọc

BILLY MARRIOTT lên tám tuổi khi lần đầu tiên đặt chân đến Quảng trường Thời đại của thành phố New York năm 1940. Ông và cha mẹ đang trên đường đi từ Washington, D.C., đến Maine để nghỉ hè, và lúc này J.W. quyết định chiêu đãi gia đình một đêm tại khách sạn Astor sang trọng ở Quảng trường Thời đại.

Khi Billy sải bước qua cửa vào sảnh lớn với hàng cột bằng đá cẩm thạch và vàng cao hơn sáu mét, khách sạn Astor là địa điểm gặp gỡ nổi tiếng nhất ở Broadway. Ở trung tâm sảnh là một chiếc đồng hồ được trang trí lộng lẫy, nơi các cặp đôi thường gặp nhau, và được giới thiệu trong bộ phim *The Clock* (tạm dịch: Đồng hồ) của Judy Garland. Vào thời điểm gia đình Marriott đến đây, khách sạn là nơi ở tạm thời của một số người giàu có và nổi tiếng, bao gồm Charles Lindbergh, Will Rogers và Arturo Toscanini.

Quảng trường Thời đại không bao giờ mất đi sức hấp dẫn đối với Bill, ông đã trở lại hai thập kỷ sau đó, năm 1960, với hy vọng mở một khách sạn ở đây. Khi ấy, ông là giám đốc "bộ phận khách sạn" của Marriott, giám sát tổng cộng hai khách sạn. Ông nghĩ đến việc mua lại tòa tháp lịch sử – tháp Thời đại cao 25 tầng, được xây dựng vào năm 1904 để làm trụ sở của tờ *New York Times* non trẻ. Dù tòa nhà vẫn thuộc sở hữu của tờ *Times* vào năm 1960, nhưng tờ báo đã chuyển văn phòng đi nơi khác.

Vào thời điểm đó, J.W. là thành viên hội đồng quản trị của American Motors Corporation, và Bill hợp tác chặt chẽ với Chủ tịch hội đồng quản trị AMC George Romney trong đề xuất hợp tác mua hoặc xây dựng một khách sạn ở khu vực Quảng trường Thời đại. Một giám đốc điều hành của AMC đề nghị cải tạo tháp Thời đại thay vì xây dựng từ đầu. Bill tính toán các số liệu, và có vẻ như việc này có thể thực hiện được. Nhưng dự án này đã chết yểu sau

đó vì khả năng xử lý công việc kém cỏi của Giám đốc điều hành Marriott Milt Barlow, và cũng vì người ủng hộ nhiệt thành nhất của dự án, George Romney, đã rời American Motors vào năm 1962 để trở thành thống đốc bang Michigan.

Một thập kỷ sau, toàn bộ khu vực rơi vào tình trạng tệ hại. Khách sạn Astor đã đóng cửa vào năm 1967. Buổi tối, khu vực này là địa bàn của gái mại dâm, người bán ma túy và những kẻ say xỉn. Những người đến rạp hát sẽ nhanh chóng rời khỏi đây sau buổi biểu diễn. Với hy vọng xóa đi dấu ấn của hai thập kỷ suy tàn, thị trưởng John Lindsay đã tiếp cận kiến trúc sư-nhà phát triển bất động sản John Portman của Atlanta để thảo luận về việc xây dựng một khách sạn mới trên Quảng trường Thời đại. Portman đã thiết kế một khách sạn có sảnh chờ độc đáo đầu tiên ở Atlanta, khởi đầu cho chuỗi khách sạn Hyatt. Ông đưa ra một phương án thiết kế cho khách sạn ở Quảng trường Thời đại, nhưng không tìm được ai sẵn sàng cung cấp tài chính để xây dựng một khách sạn sang trọng tại một khu vực tồi tàn. Ông bỏ cuộc vào năm 1975. Cùng năm đó, J.W. và Allie đến thăm quảng trường Thời đại và không thể tin rằng nó đã trở nên tồi tệ đến thế. Đêm hôm đó, Allie viết: "Khu phố bây giờ thật kinh khủng. Đầy những cửa hàng và các buổi trình diễn khiêu dâm rác rưởi."[1]

Ba năm sau, thị trưởng Ed Koch vận động Portman quay trở lại dự án, dù nó bị các nhà phê bình mệnh danh là "máy ngốn tiền của Portman". Koch đã sắp xếp để dự án nhận được ưu đãi thuế và trợ cấp tái phát triển của chính phủ, vì vậy Portman đồng ý thử lại, nhưng đến giữa năm 1979, chi phí xây dựng cho dự án đã là 200 triệu đô-la, và không ai muốn cung cấp tài chính cho Portman cùng dự án điên rồ của ông. Một năm sau đó, Bill Marriott xuất hiện, ông vô cùng tin tưởng rằng khách sạn của Portman không chỉ đem lại lợi nhuận mà còn là khởi đầu cho sự hồi sinh của Quảng trường Thời đại tuyệt vời thời trẻ của ông.

Tại thời điểm Portman và Marriott ngồi xuống thảo luận về quan hệ đối tác tiềm năng ở thành phố New York, họ từng là đối thủ cạnh tranh trong hơn một thập kỷ. Chỉ hai năm trước, năm 1978, hai người đã tranh giành quyền xây dựng một khách sạn cách Nhà Trắng hai dãy nhà. Bill đã thắng và xây dựng khách sạn mà ông đặt tên đơn giản là J.W. Marriott. Nó đã trở thành lá cờ đầu của công ty. Khi hay tin Portman cần đối tác cho một khách sạn trên Quảng trường Thời đại, Bill đã tham gia. Ngay từ đầu cuộc đàm phán, Portman cho biết ông muốn thương hiệu Marriott cho hai khách sạn – khách sạn Quảng trường Thời đại và khách sạn thứ hai ở Atlanta. Bill đã đưa thương vụ này lên lấy ý kiến hội

đồng quản trị Marriott.

Trong 17 năm kể từ khi trở thành người điều hành công ty, Bill hiếm khi không nhận được sự nhất trí từ hội đồng quản trị cho mọi dự án ông đề xuất. Cha ông thường xuyên chỉ trích và phản đối ông ngay cả ở cấp hội đồng quản trị, nhưng khi J.W. thấy rằng mọi giám đốc – từng người mà ông (J.W.) đích thân chọn lựa – đều ủng hộ đề xuất của Bill, ông thường sẽ ủng hộ hoặc bỏ phiếu trắng. Cuộc bỏ phiếu tại cuộc họp hội đồng quản trị tháng 2 năm 1981 là một ngoại lệ đáng chú ý.

Bill đã trình bày với hội đồng quản trị kế hoạch xây dựng một khách sạn cao 51 tầng ở Quảng trường Thời đại với gần 1.900 phòng. J.W. lên tiếng phản đối mạnh mẽ, nói rằng có quá nhiều chi phí vốn khác mà công ty phải chi vào thời điểm đó. Khi cuộc bỏ phiếu được thực hiện, J.W. là phiếu chống duy nhất. Ngay cả Allie cũng bỏ phiếu đồng ý. "Tôi phản đối việc xây dựng khách sạn 300 triệu đô-la trên Quảng trường Thời đại, nhưng Bill đã làm theo cách của mình," J.W. than thở trong nhật ký của mình trước khi kín đáo thừa nhận rằng đây sẽ là "một khách sạn đẹp – tuyệt vời nhất nước Mỹ".[2]

Bốn tháng sau, với tương đối ít tranh luận, toàn bộ hội đồng quản trị đồng ý hợp tác với Portman để xây dựng khách sạn Atlanta, 1.800 phòng trị giá 190 triệu đô-la.

Dự án Quảng trường Thời đại sớm gặp sóng gió. Việc kiện tụng về số phận của hai nhà hát lịch sử trong khu vực – Morosco và Helen Hayes – kết hợp với những sự chậm trễ khác, đã đẩy chi phí lên tới 322,5 triệu đô-la, khiến nó trở thành khách sạn tốn kém nhất được xây dựng ở Mỹ lúc đó. Việc này đã đưa dự án trở lại bàn làm việc của hội đồng quản trị Marriott, nơi J.W. có một cơ hội nữa để phản đối. Lần đầu tiên, khi cuộc bỏ phiếu được tiến hành, cả J.W. và Allie đều bỏ phiếu chống. Bill đã viết trong nhật ký của mình: "Thật đáng thất vọng khi họ chống lại tôi."[3]

Không phải là người dễ dàng từ bỏ, hai tuần sau, J.W. gửi cho con trai mình một bản ghi nhớ bảy điểm viết tay, có chữ ký "Mẹ và cha", yêu cầu Bill xem xét lại dự án. Ông nói, khách sạn quá đắt, khu vực lân cận "đầy tai tiếng" và các tổ chức công đoàn có khả năng sẽ can thiệp vào một dự án phi hiệp hội. "Tại sao phải liều lĩnh như vậy?", J.W. hỏi và nói thêm rằng các khách sạn Marriott cao cấp ở Atlanta và Boston "cộng với tất cả những cái khác" đã là đủ rồi. J.W. kết thúc một cách đáng ngạc nhiên với câu hỏi có tính hòa giải về bản thân và Allie: "Bill – phải chăng chúng ta không

nhìn đủ xa?”[4]

Trớ trêu thay, chính nỗi ám ảnh của J.W. về cỏ nhân tạo cuối cùng đã khiến Bill quyết định nhận thương vụ Quảng trường Thời đại.

Nếu có thể, J.W. sẽ bao phủ mọi bề mặt bê tông của Marriott bằng cỏ nhân tạo Astroturf. Tất cả các giám đốc khách sạn của công ty đều đã phải nghe ông giảng giải về Astroturf đến phát chán, và có lẽ không ai phải nghe nhiều hơn Steve Hart, Giám đốc Camelback. “Ông ấy muốn tất cả sàn hồ bơi và các mặt sàn ngoài trời – nghĩa là mọi bề mặt bê tông mà chúng tôi có – được phủ Astroturf. Ông ấy yêu kết cấu và màu xanh tươi mát tuyệt vời của lớp phủ.” Một tối, sau cuộc họp ban điều hành tại Camelback, J.W. quay sang nhìn Hart một cách ranh mãnh và nói: “Steve, còn một thứ chúng ta chưa phủ Astroturf.” Ông thò tay túi và lôi ra một bộ tóc giả làm từ Astroturf, và Hart buộc phải đội nó lên.

Chính Bill là người gánh chịu nhiều nhất cơn mê muội Astroturf của J.W. “Cha liên tục thúc giục tôi sử dụng số lượng lớn. Ông thậm chí còn kiểm tra giá Astroturf gần như hàng tuần tại cửa hàng kim khí ở vùng quê không xa trang trại gia đình ở Virginia. Ông ấy sẽ bước vào văn phòng vào sáng thứ Hai, báo giá mới nhất và đầy hy vọng chờ tôi chớp lấy cơ hội mua số lượng lớn với giá thấp của cửa hàng, bằng một nửa giá mua của chúng tôi. Ông chỉ ra rằng nếu chúng tôi mua từ cửa hàng ở vùng thôn quê, chúng tôi có lượng gấp đôi để sử dụng. Bản tin Astroturf đã trở thành một phần có thể dự đoán trong nghi thức hàng tuần của chúng tôi.”

Vào ngày 19 tháng 6 năm 1982, khi Bill đang ở trong văn phòng, nghiền ngẫm những chi tiết cuối cùng của thương vụ khách sạn Quảng trường Thời đại, điện thoại trên bàn làm việc reo. Đó là chủ đất, nhắc nhở Bill rằng quyền mua vị trí đặt khách sạn sẽ hết hạn trong sáu giờ nữa. Sau đó, giá bán mới có thể sẽ cao hơn nhiều.

Rồi một cuộc gọi đến trên đường dây khác. Đó là tổng thầu, báo cáo rằng ông không thể đảm bảo điều khoản “không đình công” trong hợp đồng xây dựng.

Tiếp theo, đường dây thứ ba có cuộc gọi. Đó là văn phòng thị trưởng, gọi đến để xác nhận về việc Marriott sẽ tiếp tục thương vụ này.

Người gọi thứ tư là J.W: “Khi nào anh định phủ Astroturf trên các ban công khách sạn Twin Bridges?”

“Ngay khi bạn nghĩ rằng có lẽ tôi mất tinh thần nhất khi phải nghe một bài giảng khác về vấn đề cỏ nhân tạo Astroturf, thì tôi thật sự cảm thấy nhẹ nhõm,” Bill nhớ lại. “Câu hỏi đơn giản, thực tế của cha tôi về cỏ nhân tạo có tác dụng giúp tôi quay trở lại với thực tế, nhắc nhở tôi về những ưu tiên thật sự của công ty – chú ý đến từng chi tiết và chăm sóc sự thoải mái của khách hàng.”

Cuộc gọi từ J.W. làm sáng tỏ suy nghĩ của Bill, và ông trả lời ba cuộc gọi kia rằng dự án khách sạn sẽ được tiến hành. Tối hôm đó ông viết trong nhật ký: “Cuối cùng tôi cũng quyết định bắt tay vào dự án khách sạn mới, đặt niềm tin vào khả năng tồn tại của trung tâm hội nghị mới và việc thành phố New York chưa có một khách sạn hội nghị hạng nhất thật sự.”[5] Giá cuối cùng sẽ là 500 triệu đô-la. “Đó có lẽ là quyết định lớn nhất và khó khăn nhất của tôi.”[6]

Portman và Bill bắt tay thực hiện dự án Quảng trường Thời đại sau khi ký hợp đồng vào ngày 2 tháng 7 năm 1982. Như bất cứ điều gì Bill làm, đây là hành động “đánh cược cả gia tài”, và đây cũng là thời điểm mấu chốt trong lịch sử công ty Marriott. Nếu thương vụ trị giá nửa tỷ đô-la này thất bại vì bất kỳ lý do gì, phản ứng tiêu cực của các cổ đông và nhà phân tích đầu tư sẽ có hại cho công ty. Những đánh giá tích cực về công ty từ trước đến nay luôn dựa trên niềm tin vào khả năng kinh doanh sắc sảo của Bill. Nếu ông trượt ngã ở quyết định lớn và được rất nhiều người quan tâm này, niềm tin đó sẽ bị xói mòn nghiêm trọng.

Sự kiện mang tính lịch sử như vậy nhưng khách sạn vẫn chưa có tên. Bill và Portman gặp nhau vào tháng 10 và quyết định chọn cái tên Marriott Marquis New York. Dự án Atlanta sẽ được gọi là Marriott Marquis Atlanta. Như Portman giải thích với báo chí, điều này sẽ xếp hai khách sạn vào một “đẳng cấp mới” và danh hiệu Marquis (Hầu tước) sẽ được trao cho các khách sạn Portman-Marriott trong tương lai, nếu có. Việc ký kết thỏa thuận không có nghĩa là dự án khách sạn chắc chắc sẽ thành công. Trước khi Marriott tham gia, Portman đã vay 150 triệu đô-la, nhưng chừng đó là chưa đủ. Không ai có nhiều niềm tin vào tương lai của Quảng trường Thời đại như Bill, và cuối cùng, ông sẵn sàng mạo hiểm cả tiền túi của mình.

Khi không thể tìm được các công ty bảo hiểm và ngân hàng chịu mua những khách sạn Marriott đang xây dựng, Gary Wilson đã sử dụng phương án “công ty hợp danh hữu hạn” (LP – limited partnership), mang lại lợi thế đáng kể về thuế cho các nhà đầu tư. Kế hoạch LP có hiệu quả dễ dàng đối với Marriott Marquis Atlanta, và trong trường hợp đó, ý tưởng này trở nên hấp dẫn đến mức dự

án phải từ chối một số nhà đầu tư. Đối với khách sạn Marriott Marquis ở New York, Wilson đã tập hợp một nhóm ban đầu gồm 23 nhà đầu tư là các tổ chức. Gần 100 triệu đô-la tài trợ bổ sung đến từ sự hợp tác giữa Portman và Marriott, nhưng Marriott phải cung cấp 89% trong số đó. Vào phút cuối cùng, Bill cầu cứu em trai Dick, người không bao giờ làm ông thất vọng khi ông cần hỗ trợ. Hai anh em liên hệ với Gary Wilson, Butch Cash và Fred Malek để mời họ hợp tác cùng hai người góp 39% vốn cổ phần, công ty lo 50% còn lại. Họ đồng ý và dự án tiếp tục được triển khai, vì người em trai trung thành của Bill và ba giám đốc điều hành đã ủng hộ ông bằng tiền riêng của họ.

Nguồn vốn đã có, nhưng những khó khăn vẫn chưa hết. "Chưa bao giờ chúng tôi xây dựng một khách sạn khó thiết kế và xây dựng hơn thế," Bill nói tại buổi lễ cất nóc vào tháng 10 năm 1984. "Đưa vật liệu đến địa điểm này và tiến hành xây dựng là một thách thức, có lẽ chỉ thua việc xây dựng các kim tự tháp hàng nghìn năm trước." Đó không chỉ là lời cường điệu; bên cạnh công tác hậu cần khó tưởng tượng của việc xây dựng một tòa nhà chọc trời giữa Manhattan, còn có những trắc trở khi đối phó với các tổ chức công đoàn xây dựng, một phần trong số đó được cho là do các nhóm tội phạm có tổ chức kiểm soát.

Jack Graves, người đứng đầu bộ phận Kiến trúc và Xây dựng của Marriott khi đó, cho biết: "Tôi đã làm công việc xây dựng cả đời. Tôi đã nghĩ mình biết mọi thứ cần biết về việc xây dựng một khách sạn cho đến khi đến New York, và học được bài học. Đó là công việc liên quan đến tất cả những yếu tố không xác định. Giống như đang bơi trong xi măng vậy."

Công trường xây dựng khách sạn Marriott Marquis New York.

Portman thậm chí còn ngắn gọn hơn trong cuộc họp báo tại lễ cất nóc: "Nếu biết về những vấn đề này trước khi bắt đầu, tôi đã bỏ cuộc ngay khi có cơ hội đầu tiên." Khi thị trưởng Ed Koch phát biểu trong buổi lễ rằng khách sạn "là công trình sáng tạo lớn nhất của con người kể từ thời Ai Cập cổ đại và các kim tự tháp," Portman lẩm bẩm: "Pharaoh còn không gặp nhiều khó khăn như tôi."[7]

Trong quá trình xây dựng kéo dài ba năm, các nhà thầu đã phải đối phó với nhiều trở ngại của Manhattan – giao thông đông đúc, không thể lưu kho vật liệu gần công trình và vô số vấn đề khác. Khi họ cho nổ mìn để bắt đầu đào hố móng sâu gần 20m, công việc phải ngừng lại trong thời gian diễn ra các suất diễn ban ngày tại những nhà hát gần đó. Sau đó, khi các khung thép được dựng lên, những người thợ sắt cũng phải tránh các suất diễn nếu họ sử dụng cần xiết lực gây tiếng ồn lớn. Vật liệu phải được chở đến vào ban đêm để tránh giờ cao điểm.[8]

Hai nhà cung cấp bê tông ở Manhattan có vị thế gần độc quyền

được công đoàn hỗ trợ, và họ tính giá khoảng 63 đô-la một mét khối, cao hơn từ 23 đến 27 đô-la so với các nhà cung cấp lân cận. Khi nhà thầu của Marriott cố gắng giải quyết vấn đề này bằng cách lắp đặt các tấm sàn bê tông đúc sẵn, nghiệp đoàn tài xế xe tải đã khiến công việc xây dựng bị dừng lại bởi một cuộc đình công liều lĩnh – chỉ là một trong số hàng chục hoặc nhiều hơn nữa các cuộc đình công khác làm chậm tiến độ dự án. Trong trường hợp này, tòa án phải yêu cầu các thành viên công đoàn trở lại làm việc.

Một sai lầm lớn của nhà cung cấp thép chính bên ngoài của nhà thầu – cung cấp thép quá ngắn – khiến dự án bị trì hoãn gần tám tháng. Ngoài ra, thời gian và chi phí cũng bị đội lên do nghiệp đoàn xe tải Local 282 yêu cầu nhà thầu vận chuyển thép đến cảng New Jersey thay vì trực tiếp đến New York, sau đó thép được dỡ xuống ở đó và chất lên xe tải thuộc nghiệp đoàn để đưa vào thành phố.

Không việc nào trong số này là mới đối với các cơ quan điều tra tiểu bang và liên bang, bao gồm cả Cục Điều tra Liên bang FBI và Ủy ban của tổng thống về Tội phạm có Tổ chức, vốn từ lâu đã điều tra những sai phạm trong lĩnh vực xây dựng ở New York. Graves đã được cảnh báo rằng có "bốn gia đình Mafia" ràng buộc những người lao động ở công trường. Tin tức đáng sợ đến nỗi Graves cho rằng quản lý dự án này là công việc "nguy hiểm nhất" ông từng làm. Vào thời điểm Bill xuất hiện trên chuyên mục *Today Show* của đài NBC và chỉ trích cách làm việc của nghiệp đoàn Manhattan, Graves nói rằng ông nhận được cuộc gọi từ một nhân vật tội phạm có tiếng, hỏi rằng ai cung cấp cho Bill những báo cáo bôi nhọ công đoàn. Ngay lập tức, FBI gọi điện yêu cầu ông đến văn phòng của họ và kể tất cả những gì ông biết. Ông lảng tránh yêu cầu bởi ông không có kinh nghiệm trực tiếp về sự tham gia của Mafia.

Bill cũng vậy, nhưng ông tin rằng những kẻ phá hoại dưới danh nghĩa nghiệp đoàn đã làm mọi cách để chắc chắn rằng các công nhân thuộc nghiệp đoàn phải làm thêm giờ khi dự án sắp hoàn thành. Vào mùa hè năm 1985, những kẻ phá hoại đã xé toạc các tấm nhựa PVC ra khỏi các bức tường, đổ xi măng xuống bồn cầu, giật dây điện trên tường và làm ngập các bồn tắm. "Chúng tôi đặt người gác, nhưng họ chỉ quay lưng lại," Bill nói. "Họ biết chúng tôi không có lựa chọn nào khác vì chúng tôi phải đưa khách sạn vào hoạt động. Chúng tôi đã nhận các yêu cầu đặt phòng hội nghị và cam kết mở cửa hầu hết các khách sạn." Công ty phải trả hơn 12 triệu đô-la tiền làm thêm giờ do hành vi phá hoại.

Khách sạn đã tổ chức khai trương thí điểm khi Bill vẫn đang điều trị bỏng tại bệnh viện Đa khoa Massachusetts. Khách mời vô cùng ngạc nhiên bởi độ cao thoáng đãng, ánh sáng rực rỡ và hàng nghìn bề mặt sáng bóng của khách sạn, đến mức ngay từ đầu, họ đã đặt cho khách sạn biệt danh "Hộp ngọc". Khách sạn Marquis có phòng khiêu vũ lớn nhất ở Manhattan, một khu áp mái hai tầng được tô điểm bởi một cây đàn piano lớn cùng tầm nhìn ngoạn mục, và nhà hàng xoay đầu tiên của thành phố được bố trí trên sân thượng. Cho đến buổi khai trương thí điểm này, chưa tới một phần ba số phòng được chuẩn bị để sẵn sàng đón khách. Nhà thầu đã đối phó với sự phá hoại bằng cách tạm dừng thi công những căn phòng đã hoàn thiện một phần, dồn tất cả nguồn lực để đảm bảo 500 phòng sẵn sàng.

Lễ khai trương chính thức của khách sạn Marriott Marquis ở New York, khách sạn thứ 147 của Marriott, diễn ra một tháng sau đó trong một lễ hội lộng lẫy kéo dài một tuần bắt đầu từ ngày 7 tháng 10. Chủ đề của sự kiện này là "Thời kỳ đẹp nhất". Bill, người vừa trải qua "giai đoạn tệ nhất" của mình, cũng nhận ra sự trớ trêu trong chủ đề ấy. Lẽ ra ông không nên tham dự buổi lễ, vì vết bỏng và vết ghép da vẫn chưa lành hẳn. Đoạn video ghi lại sự xuất hiện của ông cho thấy một người đàn ông vẫn còn đau đớn, hai tay bị băng bó và thỉnh thoảng run rẩy. Giáo sĩ Arthur Schneier, một người sống sót sau thảm họa Holocaust, đã dâng lời cầu nguyện tại buổi lễ, tạ ơn Chúa vì sự sống sót kỳ diệu của Bill.

Khi Bill được giới thiệu là diễn giả cuối cùng, người ta chỉ ra rằng vừa mới tuần trước đó, ông trở thành "chủ tịch thứ hai trong lịch sử 50 năm của công ty". Bill bắt đầu bằng cách kể lại cảm giác kỳ diệu trong chuyến thăm đầu tiên đến quảng trường Thời đại khi ông còn niên thiếu. Bây giờ, nhiều năm sau, ông "được có mặt ở đây ngày hôm nay để chủ trì lễ khai trương khách sạn này, tham gia vào hoạt động của nó, là một trong những ngày trọng đại nhất cuộc đời tôi. Mẹ tôi cũng muốn đến, [nhưng] bà ấy bị ngã, gãy xương chậu và không thể ở đây." Liếc nhìn người em trai Dick ngồi gần đó, ông hơi nghiêng đầu: "Gia đình chỉ có hai chúng ta ở đây, Richard."

Trong những ngày và tuần yên tĩnh sau lễ khai trương, Bill ở lại ngôi nhà ở Bethesda để hồi phục vết bỏng và luyện tập để phục hồi hoàn toàn đôi tay. Ông có nhiều thời gian để lo lắng về việc Marriott Marquis New York có phải là một dự án quá mạo hiểm hay không.

Ông được an ủi phần nào bởi trước khi khai trương chính thức,

đội ngũ bán hàng đã nhận được 1,2 triệu yêu cầu đặt phòng cho đến năm 1995, đạt doanh thu 900 triệu đô-la, lượng đặt phòng trước lớn nhất mà bất cứ khách sạn Marriott nào từng có. Một quy tắc chung của ngành là, để hòa vốn, một phòng khách sạn phải đem lại 1 đô-la một đêm trên mỗi 1.000 đô-la chi phí xây dựng. Tờ *New York Times* chỉ ra rằng "khách sạn Marquis sẽ phải tính giá 220 đô-la một đêm, mức giá chỉ thấy ở các khách sạn hàng đầu New York như Helmsley Palace, Pierre và Waldorf-Astoria, vốn nằm ở những khu vực hấp dẫn hơn nhiều."[9]

Nhưng đó là sự tin tưởng được đền đáp. Trong vòng chưa đầy một thập kỷ, Marquis là khách sạn có lợi nhuận cao nhất trong toàn bộ hệ thống Marriott, và nó vẫn duy trì như vậy cho đến thế kỷ XXI.

•

Những năm 1980, nếu Bill Marriott có một đối thủ xứng tầm trong ngành khách sạn, thì đó là Darryl Hartley-Leonard, người chủ khách sạn sinh ra ở Anh, bắt đầu làm việc tại Hyatt Hotels với vị trí thư ký vào năm 1964 và vươn lên trở thành chủ tịch của chuỗi ở tuổi 40 vào năm 1986. Trong một cuộc phỏng vấn với tờ *Chicago Tribune*, Hartley-Leonard, trẻ hơn Bill 14 tuổi, thú nhận: "Tôi không thể chịu đựng được khi nghĩ đến việc đánh mất lợi thế của mình, nhưng ở một số khía cạnh, tôi thấy điều đó đã xảy ra. Tôi thức dậy mỗi sáng và thấy nguy cơ từ Marriott lù lù trước mắt."

Chỉ Marriott và Hyatt có hiệu suất sử dụng phòng trên 70%. Số lượng khách sạn chất lượng mà hai công ty xây dựng trong 10 năm gần đây còn nhiều hơn con số của tất cả các đối thủ cạnh tranh cộng lại. Trong hai hệ thống, Marriott lớn hơn, quản lý 150 khách sạn; Hyatt có 80. Các khách sạn của Marriott đem lại doanh thu 1,9 tỷ đô-la, Hyatt không kém quá nhiều, ở mức 1,65 tỷ đô-la.

Bill có một sự tôn trọng lành mạnh đối với Hyatt vì những nỗ lực chung của họ để đạt được tiêu chuẩn cao. Hai công ty theo dõi sát sao những đổi mới của nhau. Tuy nhiên, Hartley-Leonard thường chậm chân hơn so với một Bill Marriott nhìn xa trông rộng và linh hoạt hơn. Một ví dụ là giải thưởng Khách hàng danh dự Marriott, chương trình dành cho khách thường xuyên mà Bill đã triển khai vào năm 1983.

Bill nhớ lại: "Chúng tôi là người đầu tiên bắt đầu chương trình lưu trú thường xuyên thật sự trong ngành khách sạn. Holiday Inn từng áp dụng trước đây, nhưng rất nhỏ và không hiệu quả. Chúng

tôi đã thật sự nỗ lực hết mình vì nó. Bản năng mách bảo tôi rằng chương trình này sẽ có hiệu quả." Trong các ấn phẩm thương mại, chương trình của Marriott được gọi là "ưu đãi lưu trú", và các quyền lợi được bổ sung một cách dễ hiểu như đổi điểm lấy chiết khấu từ các dịch vụ hàng không, du thuyền, thuê xe và những đối tác khác.

Hartley-Leonard đã gọi cho Bill khi Marriott thông báo về chương trình và cảnh báo ông: "Anh đang mắc sai lầm lớn. Anh không thể cho đi như thế này. Anh điên rồi. Tôi sẽ chôn vùi anh trong quảng cáo!". Bốn năm sau, Hartley-Leonard nhút nhát cuối cùng cũng phải bắt đầu chương trình riêng của Hyatt dành cho khách hàng thường xuyên. Bill nói: "Darryl choàng tỉnh sau khi chúng tôi thực hiện cú đột phá đó được bốn năm, nhưng khi ấy chúng tôi đã tiến xa đến mức anh ấy không thể bắt kịp."

Vào giữa những năm 1980, Bill đã thấy trước rằng do sự mở rộng mạnh mẽ của tất cả các chuỗi, đến cuối thập niên này, các thành phố lớn sẽ có quá nhiều khách sạn quy mô lớn với đầy đủ dịch vụ. Cần có những giải pháp thay thế để tăng trưởng trong lĩnh vực lưu trú, và ý tưởng về chuỗi khách sạn Courtyard chỉ là một phần trong đó. Một ý tưởng khác là các khách sạn đầy đủ dịch vụ quy mô nhỏ hơn được thiết kế cho khu vực ngoại ô. Marriott đã nghiên cứu suốt một năm, và trong nội bộ công ty, sản phẩm mới tiềm năng được gọi là "Marriott con" hoặc "Marriott mini". Hartley-Leonard cũng đưa ra kết luận tương tự về sự phát triển của thị trường và thiết kế các khách sạn Hyatts mini vào cùng thời điểm. Ông giành chiến thắng trong cuộc đua khi hoàn thành khách sạn nhỏ gọn đầu tiên vào năm 1988, nhưng Bill không hề bị xáo trộn. Một tháng sau đó, khi Marriott khai trương khách sạn nhỏ gọn đầu tiên tại Peachtree Corners ở Atlanta, Bill tự tin rằng sản phẩm của ông sẽ đem lại lợi nhuận tốt hơn. Số lượng khách sạn Marriott mini tăng nhanh chóng với tốc độ ổn định. Các khách sạn Hyatts tốn kém hơn và tình hình tài chính trở nên khó khăn hơn, vì thế họ không thể theo kịp Marriott.

Năm 1986, biên tập viên của tờ *Lodging Hospitality* kết luận, dù Bill Marriott thiếu sức hút và ngoại hình, lại ít xuất hiện so với những người khổng lồ trong lĩnh vực khách sạn, nhưng "ông ấy là người đàn ông thông minh nhất trong ngành hiện nay. Theo tôi, khi nói đến sự đổi mới, tăng trưởng và lợi nhuận trong ngành lưu trú, không chuỗi hay tổ chức nào sánh được với Tập đoàn Marriott." Các nhà phân tích cho rằng lý do chính dẫn đến thành công này là Bill, khác với những người khác, không "làm trước tính sau. Marriott thích xem xét các vấn đề, phân tích và thử

nghiệm kỹ lưỡng trước khi tung ra một sản phẩm hoặc một chương trình marketing mới." Anh đưa ra một ví dụ, trong khi các chuỗi khác "đua theo trào lưu khách sạn toàn phòng suite", Bill đã đợi cho đến khi có thể thiết kế sản phẩm tốt nhất để kiếm được nhiều tiền nhất.[10]

Phải đến khi Holiday Inn công bố một thế hệ khách sạn toàn phòng suite mới có tên Ambassador Suites vào năm 1983, Bill mới cảm thấy đã đến lúc tham gia vào thị trường đó. Các khách sạn Marriott Suites của ông sẽ có phòng khách và phòng ngủ riêng biệt; mỗi phòng suite cũng sẽ có một bàn làm việc lớn, hai TV, quầy pha chế và tủ lạnh. Các phòng loại này sẽ thu hút những khách hàng doanh nhân tìm kiếm một bầu không khí ấm cúng cao cấp và những gia đình muốn có hai phòng với giá một phòng.

Các khách sạn toàn phòng suite hứa hẹn tỷ suất lợi nhuận cao hơn so với các khách sạn Marriott mini hay Courtyard. Các phòng suite có chi phí xây dựng thấp hơn, lại có thể tính giá dịch vụ trọn gói, và để vận hành chúng cần ít nhân viên hơn. Cũng giống như các khách sạn Marquis, Courtyard và khách sạn mini đầu tiên, địa điểm đặt khách sạn Marriott Suites đầu tiên là Atlanta. Bill chủ trì lễ khai trương vào tháng 3 năm 1987 khi gần 10 khách sạn Marriott Suites khác đang được thiết kế và xây dựng ở California, Arizona và Illinois.

Với khởi đầu thuận lợi của ý tưởng khách sạn Suites, nhà hoạch định chiến lược của Marriott, Tom Curren, thúc giục Bill xem xét kỹ lưỡng khả năng thâm nhập vào phân khúc khách sạn hạng phổ thông, khi đó được định nghĩa là các khách sạn dưới 40 đô-la một đêm. Các đối thủ cạnh tranh được chia thành ba nhóm. Các khách sạn độc lập do gia đình quản lý chiếm 28% thị phần; các chuỗi truyền thống như Holiday Inn, Best Western và Ramada chiếm 34%; và các chuỗi "thế hệ mới" như La Quinta, Comfort Inn, Days Inn và Red Roof chiếm 38%. Vì lượng khách du lịch Mỹ có thể cần tới hơn 500.000 phòng khách sạn hạng phổ thông, nên thị trường còn rất rộng mở đối với Marriott.

Bill đã phê duyệt 50 triệu đô-la để thiết kế và xây dựng 10 khách sạn đầu tiên, được gọi là Fairfield Inn, một thương hiệu Marriott đã sở hữu từ trước. J.W. đã mở một số nhà hàng đặc sản dưới tên này vào những năm 1960. Nó lấy từ tên trang trại Fairfield yêu quý của gia đình ở Hume, Virginia.

Nên đặt khách sạn Fairfield Inn đầu tiên ở đâu? Atlanta, tất nhiên. "Đó luôn là một nơi tốt để bắt đầu," Bill nói. Ông bay đến Atlanta

vào tháng 12 năm 1987 để đích thân khai trương Fairfield Inn đầu tiên tại sân bay. Đến năm thứ hai kể từ khi đi vào hoạt động, trong cuộc khảo sát thường niên của tờ *Business Travel News*, các chuyên gia trong ngành du lịch đã xếp hạng Fairfield Inn là chuỗi khách sạn hạng phổ thông tốt nhất. Đồng thời, các khách sạn thuộc chuỗi đạt tỷ lệ lấp đầy và tỷ suất lợi nhuận cao hơn mong đợi. Đến năm 1990, Marriott có 75 Fairfield Inn ở 25 tiểu bang.

Khi Fairfield Inn đầu tiên mở cửa, tờ *Washington Post* nhận xét rằng Marriott có các khách sạn toàn phòng suite với giá từ 100 đô-la một đêm trở lên; khách sạn truyền thống đủ dịch vụ với giá 80 đô-la một đêm; khách sạn Courtyrd với giá 60 đô-la; và nhóm khách sạn phổ thông mới này có giá khoảng 40 đô-la một đêm. "Điều này giúp công ty có khách sạn trong mọi phân khúc thị trường."[11] Không hẳn là thế; vẫn còn một phân khúc nữa mà Bill thèm muốn. Đối với phân khúc này, cơ hội vàng gần như từ trên trời rơi xuống, cho phép Marriott trở thành người dẫn đầu chỉ sau một đêm.

Jack DeBoer là người tiên phong cho ý tưởng khách sạn "lưu trú dài hạn" với Residence Inn từ năm 1975. Quyết định bổ sung bữa sáng miễn phí của ông sau này đã trở thành một tiêu chuẩn trong ngành. Trong quá trình hoạt động, ông có thêm một đối tác, Holiday Inn, nhưng sau đó quyết định mua đứt. Ông cần tiền để làm việc này và hướng sang Marriott vào năm 1987.

Marriott đã thiết kế sản phẩm lưu trú dài hạn của riêng mình, nhưng John Dasburg, giám đốc điều hành của Marriott, cảm thấy rằng mua thì tốt hơn là xây dựng từ đầu, vì vậy ông và Bill sẵn sàng hợp tác với DeBoer hoặc mua đứt Residence Inn. DeBoer cần gấp 50 triệu đô-la để trả cho Holiday Inn, vì vậy ông yêu cầu Marriott cho vay và hứa sẽ bán công ty cho Marriott hoặc hoàn trả khoản vay trong sáu tháng. Đó là một đề nghị mà công ty không thể từ chối. Dasburg vay được tiền, sau đó bán lại Residence Inn với giá 120 triệu đô-la bằng tiền cộng thêm 143 triệu đô-la các khoản nợ của công ty. Ban lãnh đạo Holiday Inn choáng váng trước thông báo về việc mua bán này. Ngày nay, Residence Inn của Marriott dễ dàng trở thành người dẫn đầu thị trường lưu trú dài hạn, với 92 khách sạn do công ty sở hữu và nhượng quyền, cùng 14 khách sạn khác đang được xây dựng.

DeBoer sau đó quay lại và đưa ra ý tưởng lưu trú dài hạn mới, Summerfield Suites, thuộc phân khúc cao cấp trên thị trường với mức giá gần 100 đô-la một đêm. Khách sạn đầu tiên được mở vào năm 1988, và sau vài năm được bán cho Hyatt. Darryl Hartley-

Leonard đã quyết định muộn màng rằng Hyatt cũng nên tham gia thị trường lưu trú dài hạn, và Summerfield là thương vụ mua lại của ông. Ông lại hối hận lần nữa vì tụt lại phía sau đối thủ Marriott, nhưng khá lạc quan về sự chậm trễ này. "Chúng tôi ở Hyatt đã trở nên kiêu ngạo", ông nói. "Và sau đó Bill Marriott đến, vượt mặt chúng tôi, và chúng tôi đã học được bài học vô cùng quý giá. Chỉ vì phần còn lại của thế giới nói rằng bạn tuyệt vời, không có nghĩa là ai đó không thể đến và vượt qua bạn. Bây giờ chúng tôi đã chiến đấu trong nhiều năm để giành lại vị trí của mình. Thật tốt khi có một đối thủ cạnh tranh vừa khiến bạn vô cùng thất vọng lại vừa khiến bạn luôn cố gắng."[12]

•

Nếu Bill không trở thành chủ tịch của Marriott vào giữa những năm 1960, có lẽ J.W. sẽ chỉ tiếp tục những gì ông quen thuộc – kinh doanh đồ ăn và đồ uống, với tỷ suất lợi nhuận hẹp. Công ty sẽ ít chịu rủi ro và chỉ đạt được mức tăng trưởng vừa phải, có thể gặp khó khăn trong những năm 1970 do sự cạnh tranh về thức ăn nhanh của McDonald's và các chuỗi khác, vốn là hồi chuông báo tử của nhiều nhà hàng gia đình. Tuy nhiên, bất chấp thành công vang dội với các khách sạn, Bill vẫn phát triển lĩnh vực ăn uống, bằng cách chấp nhận rủi ro lớn khi thực hiện việc mở rộng nhanh chóng cũng những vụ mua lại lớn.

"Suất ăn công nghiệp" là lĩnh vực ít được chú ý và hầu như không tồn tại ở Marriott suốt bốn thập kỷ, nhưng vào giữa những năm 1980, chỉ trong vòng 18 tháng, Bill, Phó Chủ tịch điều hành Butch Cash và Giám đốc tài chính John Dasburg đã biến nó thành mảng kinh doanh khổng lồ, chiếm vị trí số một thế giới. J.W. bắt đầu chương trình "suất ăn công nghiệp" vào năm 1943 khi Hot Shoppe tiếp quản nhà ăn của Cơ quan Thông tin liên lạc Hải quân ở thủ đô Washington. Sau chiến tranh, J.W. nhận thầu nhà ăn trong các nhà máy công nghiệp phi quốc phòng và các cơ quan chính phủ khác. Vào những năm 1950, J.W. chuyển sang lĩnh vực thực phẩm dinh dưỡng, triển khai tại các bệnh viện ở thủ đô.

Vì đa số đều là hợp đồng ngắn hạn và các đơn vị đôi khi quay trở lại tự phục vụ ăn uống, bộ phận nhỏ này trong công ty tăng trưởng chậm. Khi Bill trở thành chủ tịch của Hot Shoppe vào năm 1964, họ chỉ có 23 khách hàng. Ông đã thành lập bộ phận "Quản lý Dịch vụ Thực phẩm (FSM)" mới, nhưng công việc kinh doanh vẫn trì trệ. Bill vẫn cảm thấy có tiềm năng, vì vậy ông thuê thêm nhân viên kinh doanh và tuyển dụng Daniel Altobello để điều hành bộ phận. Dưới sự lãnh đạo của ông, Marriott đã đầu tư vào

những quán ăn tự phục vụ mới để đổi lấy các hợp đồng dài hạn, đặc biệt là tại các trường đại học.

Dịch vụ suất ăn tại các tổ chức không phải là một ngành kinh doanh hấp dẫn và cũng chưa phải là một mảng lớn tại Marriott, vì vậy nó ít được Bill chú ý. Mối quan tâm của ông bắt đầu tăng lên vào giữa những năm 1980 khi Gary Wilson khuyên ông nên rút khỏi lĩnh vực công viên giải trí, tàu du lịch và nhà hàng để tập trung vào khách sạn và dịch vụ suất ăn. Nhưng việc mua lại trong lĩnh vực này rủi ro hơn nhiều so với bất kỳ giao dịch mua lại nào trước đây của Bill. Giám đốc điều hành Bill Shaw giải thích: "Khi mua lại một khách sạn hoặc nhà hàng, chúng tôi đang mua tài sản. Nhưng nếu mua một công ty dịch vụ suất ăn, tất cả những gì chúng tôi có được là một tủ hồ sơ đầy những hợp đồng có thể bị hủy bỏ sau khi chúng tôi mua lại công ty. Vì vậy, theo lẽ tự nhiên, Bill và nhiều người trong chúng tôi rất ngại ngần."

Thương vụ mua lại đầu tiên của FSM là Gladieux Corp., với 100 khách hàng và cơ sở vật chất tại bảy sân bay. Công ty này có 24 nhà hàng tại trạm dừng xa lộ, cộng thêm các nhà hàng tại trạm thu phí đường bộ Howard Johnson đã được Marriott mua lại trước đây, đưa Marriott trở thành công ty có thị phần lớn nhất thế giới trong mảng kinh doanh ăn uống trên xa lộ. Tiếp theo, Marriott mua một doanh nghiệp suất ăn công nghiệp khác, Service Systems, Inc. Hai thương vụ mua lại này đã giúp bộ phận FSM của Marriott phủ sóng toàn quốc với 1.400 khách hàng ở 45 tiểu bang – số nhân viên tăng hơn gấp ba lần, lên tới 28.000 người. John Dasburg nói thêm: "Việc này cũng mang lại cho FSM vị thế đáng kể tại Marriott, chỉ trong vài tháng đã đưa bộ phận từ gần như dưới đáy lên thành mảng kinh doanh lớn thứ hai của công ty [sau mảng khách sạn] về doanh thu."

Doanh thu 615 triệu đô-la mỗi năm từ dịch vụ suất ăn mới của Marriott cũng đã giúp FSM bật lên vị trí số ba trong ngành. Chỉ có ARA Services (800 triệu đô-la) và Saga Corporation (700 triệu đô-la) đang dẫn trước Marriott. Trong kinh doanh, Bill luôn định hướng trở thành số một. Điều này có nghĩa là ông phải có được ARA hoặc Saga. Việc mua lại ARA gần như là không thể bởi ban điều hành công ty vừa chuyển ARA thành công ty tư nhân. Còn Saga lại là một câu chuyện khác.

Saga đã được thành lập tại New York bởi ba sinh viên năm cuối của Đại học Hobart, những người đã thuyết phục ban giám hiệu cho họ điều hành một nhà ăn tại trường. Họ nhanh chóng mở rộng sang các trường khác, sau đó trở thành kinh doanh, bổ sung

dịch vụ suất ăn dinh dưỡng, giống như Marriott đã làm. Bill đã gặp những người sáng lập hơn một lần và cho rằng: "Saga là doanh nghiệp hạng nhất. Cha tôi thích chúng và tôi thích chúng. Chúng tôi luôn quan tâm đến việc mua lại chúng." Saga không quan tâm đến việc này, nhưng điều đó đã thay đổi vào đầu năm 1986. Nhìn bề ngoài, Saga là một công ty vững mạnh, nhưng trong nội bộ, nó bị chia rẽ bởi sự bất hòa giữa CEO Charles Lynch, vốn tự cho mình là người có tài vực dậy một doanh nghiệp, với hội đồng quản trị không thấy cần vực dậy thứ gì.

Marriott nhìn thấy cơ hội, nhưng với tư cách là chủ tịch hội đồng quản trị Saga, Lynch đã lựa chọn thành viên là những người không hoan nghênh việc tiếp quản. Điều đó có nghĩa là Bill sẽ phải thiết kế một cuộc tiếp quản thù địch, trái ngược với mong muốn của ông. Hội đồng quản trị ủy quyền cho Bill thực hiện đàm phán, và ông đã bay đến Menlo Park, California, để gặp Lynch. Bill hy vọng có thể thuyết phục Lynch đồng ý sáp nhập trong sự đồng thuận, nhưng Lynch đã có phương án khác. Khi Bill đề xuất giá 30,5 đô-la một cổ phiếu, tương đương 366 triệu đô-la, Lynch nói rằng ông nghĩ giá đó "quá thấp" nhưng ông sẽ trình bày với hội đồng quản trị. Họ đồng ý bán, nhưng không bán cho Bill với giá đó.

Chưa đầy một tuần sau, Bill đã nâng mức giá lên 34 đô-la một cổ phiếu, với tổng số tiền là 425 triệu đô-la. Tại thời điểm đó, Saga đã chào những người mua khác. Sau khi đánh giá mức độ cạnh tranh, hội đồng quản trị Marriott nâng giới hạn của mình lên 39,5 đô-la một cổ phiếu, tương đương 716 triệu đô-la – thương vụ mua lại đắt giá nhất trong lịch sử Marriott. Nhưng thay vì có nguy cơ thất bại trong đấu giá, Bill giữ kín đề xuất giá mới cho đến thời điểm hội đồng quản trị Saga họp để chọn ra người chiến thắng. Sau thời hạn đấu giá, Bill nhấc điện thoại gọi cho Lynch giữa cuộc họp.

"Chào Charlie, Bill đây", ông bắt đầu khi Lynch mở loa ngoài tại cuộc họp hội đồng quản trị. "Tôi có vài câu hỏi về quy trình của các anh."

"Nói đi, Bill", Lynch thận trọng trả lời.

"Người trả giá cao nhất sẽ thắng phải không?"

"Đúng", Lynch đồng ý.

"Nếu chúng tôi gửi giá đấu cao nhất ngay bây giờ, chúng tôi sẽ

chiến thắng chứ?" Lynch yêu cầu ông chờ một phút và tắt tiếng điện thoại.

Im lặng kéo dài trong năm phút hoặc hơn. Khi Lynch quay lại, họ có thể thấy giọng nói của ông đầy cảm xúc.

"Có", Lynch khẳng định. "Nếu anh đưa ra một con số ngay bây giờ và đó là con số cao nhất, anh sẽ thắng."

"39,5 đô-la, Charlie", Bill nói.

Sau đó là một khoảng im lặng hoàn toàn trong giây lát, không nghi ngờ gì, Lynch đang đếm kết quả biểu quyết của những người xung quanh bàn.

"Ồ, Bill, anh đã sở hữu tập đoàn Saga."

Thương vụ Saga đưa Marriott lên vị trí hàng đầu trong số các nhà thầu dịch vụ suất ăn trên thế giới. Khi khoảng 920 khách hàng của Saga được thêm vào số khách hàng từ Gladieux và Service Systems, cùng các hợp đồng riêng của Marriott, FSM đã vượt mặt ARA Services, người dẫn đầu trước đó. Nó cũng đưa Marriott trở thành công ty đại chúng lớn nhất khu vực thủ đô, vượt qua Martin Marietta.

20

Những thành tựu tiêu biểu và việc mở rộng đế chế

BILL MARRIOTT đã học từ cha mình triết lý Quản lý từ bên ngoài văn phòng (MBWA)[i]. J.W. hình thành thói quen thường xuyên kiểm tra các nhà hàng trong chuỗi Hot Shoppe, mang lại cho Bill những kỷ niệm thời thơ ấu về việc theo cha trong những chuyến đi đó. Ông lớn lên với niềm tin vững chắc vào MBWA và hết lòng ủng hộ phương pháp này, ngay cả khi công ty mở rộng lên tới hàng trăm cơ sở vào những năm 1980.

[i]. *MBWA (Management by Walking Around - Quản lý từ bên ngoài văn phòng): Là một trong ba phương pháp quản lý hiện đại, cho rằng người lãnh đạo cần bỏ ra ít nhất một phần tư thời gian làm việc hằng ngày để ra ngoài tiếp xúc thực tế với công việc và nhân viên. (ND)*

Trong một chiến dịch quảng cáo trên truyền hình và tạp chí khiến gương mặt của Bill trở nên nổi tiếng, ông tuyên bố: "Tôi phải đảm bảo rằng chúng tôi làm đúng. Rốt cuộc thì tôi là người chịu trách nhiệm cuối cùng." Đại lý quảng cáo của ông, Ogilvy & Mather, đã ép vị CEO hay ngại ngần làm người phát ngôn. "Công ty muốn trưng ra một khuôn mặt – để khách hàng biết rằng có một người tên là Marriott quan tâm đến họ. Không có ông Hyatt, ông Sheraton hay ông Ramada nào cả", Bill nói.

Tờ *Nation's Business* ca ngợi ông là "một Gulliver hiện đại", người đã bay trung bình 150.000 dặm một năm để duy trì việc gặp gỡ trực tiếp các nhà quản lý và nhân viên trong đế chế kinh doanh rộng lớn của mình. Trong một năm điển hình, Bill đến thăm hơn 100 khách sạn của mình, 75 khách sạn của đối thủ cạnh tranh, hàng chục bếp ăn của các hãng hàng không và ít nhất 100 điểm cung cấp suất ăn của mình. Ông vắng nhà ít nhất 180 ngày mỗi

năm.[1]

Nhiều CEO khác cho rằng Bill thật điên rồ khi cố gắng duy trì nhịp độ như vậy. "Rất nhiều người trong số họ thích đi dự các cuộc họp ngành; họ thích giao lưu với các CEO khác", Bill nói. "Họ nghĩ mình có thể học hỏi được nhiều điều bằng cách gặp gỡ các CEO khác hơn là gặp gỡ với nhân viên của chính họ? Hai phần ba trong số những ý tưởng hay nhất của tôi đến từ việc tham quan các hoạt động của công ty. Tôi nhận được nhiều hơn những gì mình cho đi."

"Khi đi qua sảnh, bạn sẽ không thể tìm thấy một mảnh giấy hoặc bất cứ thứ gì trên sàn nhà nếu Bill đang đi kiểm tra", Dan Altobello, Giám đốc điều hành của Marriott, nhớ lại. "Chúng tôi đã đến khách sạn Hyatt một lần, và Bill cúi xuống nhặt mảnh giấy gói kẹo cao su. 'Anh nên để nó ở đó – đây là khách sạn của đối thủ cạnh tranh', tôi nói. Ông ấy trả lời: 'Thói quen, thói quen, thói quen.'" Thật vậy, tờ *Washington Post* kết luận rằng nếu có "một biểu tượng thật sự của tập đoàn Marriott, đó sẽ là một nhà điều hành nhặt rác".[2] Vì hầu hết các cuộc kiểm tra khách sạn của Bill đều được nhân viên dự đoán trước, ông đã nghĩ ra cách mang theo một lọ nước tẩy sơn nhỏ, phòng khi ông cần tẩy những bề mặt mới được sơn để đối phó với việc kiểm tra.

Dù kế hoạch kiểm tra dày đặc là vậy, nhưng trong một cuộc nói chuyện năm 1986, Bill vẫn than thở rằng trong năm này ông không thể đến thăm nhiều cơ sở hơn và chỉ có thể "bắt tay với khoảng 15.000 nhân viên trong toàn công ty, chiếm 7,5% lực lượng lao động của chúng tôi".[3] Nhưng ông cũng cần phải có mặt tại hội sở để tham gia các cuộc họp quan trọng, dành thời gian cho gia đình và hoàn thành các nhiệm vụ của Giáo hội.

Trong giai đoạn mở rộng chưa từng có này của công ty, Bill là chủ tịch Giáo khu Washington D.C. của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus. Đó là một vị trí tình nguyện, nhưng tương đương với việc trở thành tổng giám mục của một giáo phận Công giáo. Tại sao một CEO bận rộn lại sẵn sàng nhận trách nhiệm như vậy? Ông giải thích điều đó trong bài phát biểu năm 1989 tại một buổi họp mặt của Giáo hội: "Nếu tôi thành công trong kinh doanh, đó là nhờ sự giúp đỡ Giáo hội đã dành cho tôi. Nếu tôi thành công với tư cách là một người chồng và một người cha, đó là nhờ vào Giáo hội. Giáo hội có ảnh hưởng lớn nhất đối với cuộc đời tôi. Tôi nợ Giáo hội tất cả những gì mình có."[4]

Bill đã được yêu cầu trở thành chủ tịch thứ tám của Giáo khu

Washington D.C. vào ngày 12 tháng 12 năm 1982. Ông ở chức vị này trong tám năm, bao gồm cả thời gian hồi phục sau khi bị bỏng. Khi lượng thành viên Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau trong khu vực D.C. tăng lên và thậm chí sau khi một số khu vực tách sang giáo khu khác, giáo khu của Bill có tới 3.143 thành viên thuộc tám giáo đoàn trong Quận Montgomery (Maryland) và Quận Columbia.

Các giáo khu Thánh hữu Ngày sau hoạt động thông qua vô số cuộc họp lãnh đạo, và Bill là bậc thầy trong việc điều phối cuộc họp. Ông không bao giờ đến muộn. Ông luôn mang theo danh sách các vấn đề cần thảo luận, và khi đi hết danh sách này, cuộc họp kết thúc. Hai lần một năm, Bill bay đến thành phố Salt Lake để tham dự đại hội chung của Giáo hội, trong đó có các buổi huấn luyện đặc biệt dành cho chủ tịch giáo khu. Ông cũng tham dự các cuộc họp hội đồng quản trị của Trung tâm Văn hóa Polynesia do Giáo hội điều hành ở thành phố Salt Lake và Hawaii. Và ông được chỉ định vào Hội đồng Cố vấn truyền thông đại chúng của Giáo hội, hội đồng này thường xuyên họp để thảo luận về cách cải thiện hình ảnh của Giáo hội. Thật sự đã có hàng trăm cuộc họp trong tám năm, từ lãnh đạo giáo dân địa phương đến lãnh đạo cấp cao của Giáo hội.

Thỉnh thoảng, Bill phải triệu tập một "hội đồng kỷ luật". Nếu một tín hữu phạm tội lỗi nghiêm trọng – ngoại tình, bội giáo, một trọng tội – thì chủ tịch giáo khu sẽ mời người đó đến một cuộc họp để xem người đó có thể tiếp tục là thành viên của Giáo hội hay không. Hội đồng có thể tuyên bố tước bỏ tư cách thành viên Giáo hội. Bill không bao giờ thúc ép trong các cuộc họp này, để mọi người có thời gian thảo luận xem ai có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định của hội đồng. Điều này cũng áp dụng với bất kỳ buổi tư vấn trực tiếp nào mà ông thực hiện với các thành viên có nhu cầu.

Hồ sơ cá nhân của Bill chứa đầy những bức thư từ các thành viên giáo khu, những người đã chứng thực lòng tốt của ông với họ và cho biết điều đó đã thay đổi cuộc sống của họ như thế nào. "Bill thích làm việc với từng người và giúp đỡ họ", Steve West, luật sư của Marriott và là giáo hữu cùng Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau, nhận xét. "Hoàn toàn khác với việc đặt ra các mục tiêu tài chính và kinh doanh tại công ty, anh ấy có thể nhìn thấy sự phát triển và thành tựu cá nhân của họ – và có được niềm vui lớn từ đó."

Giáo khu Washington D.C. có hàng trăm người trong danh sách thành viên nhưng ít tham gia hoạt động của Giáo hội. Bill yêu cầu

giám trợ của mỗi giáo đoàn trong giáo khu đến thăm mọi thành viên không có hoạt động trong vòng sáu tháng. Nếu họ cần giúp đỡ, ông sẽ đi cùng họ. Ông cũng tập trung nỗ lực vào những người trẻ tuổi, đảm bảo rằng họ có người cố vấn ở mỗi khu vực, và vào các giám trợ có xu hướng khuyên bảo những thanh thiếu niên nổi loạn hơn là kỷ luật họ. Chủ tịch giáo khu cũng xây dựng chương trình thực tập lãnh đạo cho thanh thiếu niên, giúp họ có trách nhiệm tổ chức các chương trình và hoạt động của riêng mình.

Trong mọi việc ông làm với tư cách chủ tịch giáo khu, Bill đều nêu cao đức tin vào Chúa Jesus. Ông nói: "Chúa Jesus không bao giờ hành động một cách ích kỷ. Mọi điều Chúa làm là vì chúng ta. Tình yêu Chúa dành cho chúng ta không có giới hạn. Chúa là hiện thân của tình yêu, lòng nhân từ và hòa bình... Các nền văn minh trỗi dậy, thống trị thế giới và tan thành cát bụi. Nhưng Chúa Jesus là vĩnh cửu. Người là thường hằng, và chỉ ở Người ta mới có thể tìm thấy nơi nương náu cùng sức mạnh. Người sẽ ở bên ta trong hỏa ngục. Người sẽ đi cùng ta đến phòng bệnh, nhà tang lễ, khu mộ. Người sẽ là thuyền trưởng của chúng ta trong chuyến đi gian nan, là ánh sáng vĩnh cửu ta có thể nhìn thấy, và là hơi ấm vĩnh cửu ta có thể cảm nhận."

Bài nói chuyện của Bill đề cập đến các nhân vật anh hùng trong lịch sử, nhưng ông không bao giờ nhắc đến bản thân mình. Ông sống theo quy tắc ông đã thiết lập cho gia đình: "Không ai là nhân vật lớn". Ông được các thành viên trong giáo khu quý trọng bởi những nhận xét khiêm tốn về sự không hoàn hảo của bản thân, như trong những câu chuyện cá nhân ông đã chia sẻ:

- "Lần cuối cùng vợ chồng tôi cãi nhau nghiêm trọng là cách đây vài năm, khi cô ấy cẩn thận nướng ba tá bánh quy cho một buổi họp của nhà thờ và tôi đã lẻn vào bếp ăn vài chiếc. Cô ấy đã hứa mang đến 36 chiếc bánh quy. Bây giờ cô ấy không còn đủ bánh và chúng tôi phải đi trong vòng 10 phút. Cô ấy trở nên thất vọng với tôi và tôi khó chịu với cô ấy. Tôi thật ngớ ngẩn làm sao khi đã ăn bánh quy và lại còn là người bắt đầu cuộc tranh cãi."

- "Tôi thấy mình độc đoán với các con, thường bảo chúng phải làm gì thay vì lắng nghe chúng. Ba đứa con đã lập gia đình của tôi hay nhắc tôi nhớ rằng hồi chúng còn nhỏ, khi chúng la hét, tôi sẽ nói: 'Nếu không im lặng, ta sẽ khiến mấy đứa phải khóc đấy!'... Tôi đã cư xử không giống như Đấng Cứu Rỗi trong mỗi trường hợp. Tôi luôn cố gắng làm tốt hơn nữa."

- "Một tối, chúng tôi sắp ăn xong thì David, ba tuổi, mở chai sốt cà

chua để cho một ít vào bánh hamburger của nó. Tôi thấy sốt cà chua Heinz Finest đã phủ đầy bánh hamburger của David và gần hết đĩa ăn của thằng bé. Tôi hét lớn: 'David, xem con đang làm gì kìa!' Nó ngước nhìn tôi với đôi mắt long lanh và nói: 'Con chỉ là một cậu bé. Con xin lỗi. Cha đừng la mắng con.' Chà, tôi và Donna bắt đầu cười. Chúng tôi cười với David cho đến khi mệt lử. Tối hôm sau, David làm đổ sữa, tôi không nói một lời nào. Người làm cha mẹ như chúng ta nên lùi lại một chút trước cơn giận, và thật sự nhìn vào con cái. Có quá nhiều điều để vui. Chúa chỉ tạo ra một phiên bản cho mỗi người. Không có bản sao, và thậm chí chúng ta ngày mai cũng sẽ khác chúng ta hôm nay."

Trong số những bài giảng của Bill, đáng nhớ nhất là những bài giảng tập trung vào nghịch cảnh, đặc biệt là sau khi ông trải qua "lửa luyện" của chính mình vào năm 1985. "Vào tháng 4, người anh trai duy nhất của vợ tôi tự tử, bỏ lại một người vợ và ba đứa con đáng yêu. Cha tôi qua đời vào tháng 8. Mười ngày sau, tôi suýt mất mạng trong một vụ nổ thuyền nghiêm trọng. Tôi phải nằm viện 16 ngày và trải qua một cuộc phẫu thuật kéo dài vì vết bỏng của mình. Một tuần sau khi tôi vào viện, mẹ tôi bị ngã và gãy xương chậu. Tôi ở một bệnh viện; mẹ nằm ở một bệnh viện khác. Đó là lúc tôi nhớ lại những lời tiên tri của cha khi tôi còn nhỏ và không muốn đến lớp giáo lý ngày Chủ nhật: 'Tốt hơn hết là con nên học cách yêu mến Chúa và phục vụ Người bởi một ngày nào đó con sẽ thật sự cần đến Người.' Thời điểm đó rõ ràng đã đến. Tôi thật sự hiểu rằng nghịch cảnh ập đến với tất cả mọi người, nhưng những phước lành từ Cha chúng ta ở trên trời có thể đưa chúng ta vượt qua những hoàn cảnh khó khăn nhất."

Một trong những niềm vui lớn của Bill khi làm chủ tịch giáo khu là có được tình bạn lâu dài với chủ tịch một giáo khu khác đến từ Frankfurt, Đức, tên là Dieter Uchtdorf. Hai người gặp nhau lần đầu vì công việc, nhưng không phải công việc của Giáo hội. Uchtdorf là người phụ trách phi hành đoàn của Lufthansa Airline, đồng thời là phó chủ tịch cấp cao về vận hành bay. Do đó, Uchtdorf phụ trách dịch vụ ăn uống của hãng, đó là một lý do khiến ông muốn gặp Bill. Lý do thứ hai là Uchtdorf muốn gặp một trong những người mà ông ngưỡng mộ. Là một quan chức cấp cao của Đức, Uchtdorf thường tham gia họp với giám đốc các hãng hàng không châu Âu, và họ thường đặt câu hỏi với ông về việc là một thành viên Thánh hữu Ngày sau, một nhánh Cơ đốc giáo mà họ nghi ngờ. Đưa ra cái tên Marriott được đánh giá cao là một cách giải thích hiệu quả.

"Tôi giải thích rằng chúng tôi là một giáo hội được kính trọng trên

toàn thế giới," Uchtdorf nói. "Sau đó, tôi sẽ nói: 'Anh biết Bill Marriott chủ chuỗi khách sạn không?' 'Vâng, vâng, tôi đã nghe nói về ông ấy. Đó là một người tốt, một doanh nhân giỏi.' Họ có đánh giá tích cực vì Bill luôn đại diện cho các giá trị cùng nguyên tắc của Giáo hội một cách rất khiêm tốn, chân thực và hoàn hảo. Không bao giờ có nguy cơ phải khó xử khi lấy Bill làm ví dụ về các giá trị của đạo Mặc Môn."

Mãi đến tháng 4 năm 1988, cả hai mới gặp nhau – trong đại hội chung định kỳ nửa năm của Giáo hội tại thành phố Salt Lake. Họ đã lên lịch cùng nhau ăn tối vào ngày thứ Bảy tại khách sạn Marriott Salt Lake City để xem liệu họ có thể đạt được một thỏa thuận kinh doanh hay không.

Trong bữa tối, "Bill rất thân thiện và chúng tôi nói về mọi thứ", Uchtdorf nhớ lại. "Anh ấy là một người trầm lặng, rất ít nói và có khiếu hài hước – một người rất tuyệt." Uchtdorf phát hiện ra rằng Bill là một người ham đọc sách về Winston Churchill hoặc do Winston Churchill viết, và về Thế chiến II, vì vậy Uchtdorf sẵn lòng trả lời các câu hỏi về những năm tháng trưởng thành của ông ở nước Đức thời chiến, cuộc chạy trốn khỏi Đông Đức và việc cải đạo của ông. Sau đó, họ bắt đầu bàn về việc kinh doanh.

"Là người của Lufthansa, tôi muốn có dịch vụ suất ăn với chất lượng cao và nhất quán trên máy bay của mình, và tôi biết Marriott sẽ là một đối tác tuyệt vời cho điều đó. Tôi cũng muốn có một thỏa thuận hợp lý về việc phi hành đoàn của chúng tôi nghỉ tại các khách sạn Marriott. Chúng tôi đã có một số hợp đồng với họ cho các chuyến bay của Lufthansa ra khỏi Mỹ, nhưng tôi muốn nhiều hơn thế. Anh ấy cứng rắn, và tôi cũng vậy. Anh ấy đưa ra một số đề xuất hợp lý về khách sạn, nhưng con số anh ấy đề xuất đối với dịch vụ suất ăn trên các chuyến bay của chúng tôi ở châu Âu lại cao, nên chúng tôi không đạt được thỏa thuận chung." Mặt đối mặt, sự tôn trọng giành cho đối phương xuất phát từ cả hai phía.

"Tôi sẽ không bao giờ quên buổi tối hôm đó", Uchtdorf nói. Sau bữa tối, họ cùng tham dự một phiên họp của Giáo hội. "Điều đó thật kỳ lạ đối với tôi. Ở Đức, tôi không quen với việc có đối tác kinh doanh cùng là thành viên Thánh hữu Ngày sau. Vì vậy, tôi vô cùng ấn tượng khi đàm phán kinh doanh với một doanh nhân tuyệt vời biết rõ mình muốn gì, và sau đó lại cùng anh ta đến hội nghị. Điều đó rất đặc biệt."

Trong những trường hợp khác, đặc biệt là sau khi Dieter Uchtdorf

trở thành một Sứ đồ của Giáo hội và sau đó là thành viên của Ban Chủ tịch[i], ông rất buồn vì thỉnh thoảng nghe được các thành viên Thánh hữu Ngày sau chỉ trích Bill vì khía cạnh đơn độc nhưng cần thiết trong công việc kinh doanh của Marriott. "Họ sẽ nói với tôi: 'Nếu ông ấy là người Mặc Môn, tại sao ông ấy lại bán rượu?' Tôi phải bật cười về điều này. Họ thường không biết rằng tại Lufthansa, tôi chịu trách nhiệm mua tất cả rượu và thuốc lá để bán trên máy bay. Đó là một phần công việc của tôi, với Bill cũng vậy. Một số người chỉ trích [ngôi sao chơi golf] Johnny Miller vì anh chơi golf vào Chủ nhật, hoặc [tiền vệ ngôi sao giải NFL] Steve Young vì anh chơi bóng vào Chủ nhật. Chúng ta không nên chẻ sợi tóc ra làm tư mà tranh cãi như vậy. Chúng ta nên thông cảm – và nhân từ hơn – với nhau."[5]

[i]. Ban Chủ tịch (First Presidency): Trong Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau, Ban Chủ tịch gồm một chủ tịch và hai cố vấn. (ND)

Trưởng lão Boyd K. Packer, vị Sứ đồ có mặt ở bờ hồ Winnipesaukee vào ngày Bill bị nổ thuyền, cũng là người tuyên bố kết thúc nhiệm kỳ chủ tịch giáo khu của Bill vào năm 1990, sau này tóm tắt về những gì Bill đã làm cho Giáo hội: "Anh ấy sẽ làm bất cứ điều gì Chúa yêu cầu. Khi tôi cần điều gì đó – chẳng hạn như nhờ các mối quan hệ chính trị, ngoại giao và những mối liên hệ khác ở nước ngoài của Bill để giúp đỡ Giáo hội – tôi gọi điện cho anh ấy và rồi anh ấy thực hiện. Tôi biết một vài người đàn ông nổi bật ở cùng địa vị như anh ấy, nhưng vai trò thành viên trong Giáo hội ngày càng mờ nhạt. Bill Marriott thì không. Anh ấy luôn đi đầu và là chỗ dựa vững vàng cho Giáo hội của Chúa."

Trong những năm giữ chức chủ tịch giáo khu, trách nhiệm của Bill đối với công ty không bao giờ cho phép ông nghỉ ngơi: các khách sạn được xây dựng, ông đưa ra nhiều dòng sản phẩm, đối mặt với cái chết của chính mình và vượt qua những khó khăn về tài chính, tất cả cùng lúc với việc gánh vác trách nhiệm về gia đình và Giáo hội.

Tất nhiên, Bill không thể đảm đương chừng đó công việc của Giáo hội nếu không có sự trợ giúp của ban lãnh đạo giáo khu đông đảo, bao gồm hai cố vấn, một hội đồng cấp cao gồm 12 thành viên, bảy thư ký và trợ lý, chủ tịch của sáu giáo đoàn, hai giáo trưởng, và tất nhiên, nửa tá giám trợ cùng "nhân viên" của họ gồm hơn 100 tình nguyện viên. Không ai được trả tiền để gánh vác những trách nhiệm này.

Trong số những người trợ giúp có Phyllis Hester, người đã sắp xếp

các cuộc hẹn về công việc liên quan đến Giáo hội cho phù hợp với lịch làm việc của Bill tại công ty. Công việc chính thức của Hester là thư ký cho Jack Byrne, CEO của Geico, người được bà mô tả là "hoàn toàn trái ngược với phong cách làm việc rất có tổ chức của ông Marriott". Bất cứ khi nào gặp Bill tại các sự kiện kinh doanh, Byrne đều ca ngợi người thư ký là thành viên Thánh hữu Ngày sau của mình: "Tôi không thể tìm thấy đồng hồ của mình nếu không có Phyllis Hester."

Sau khi chồng bà qua đời, Bill cảm thấy Hester đã sẵn sàng cho một sự thay đổi nên đề nghị bà làm việc tại Marriott với vị trí trợ lý của ông. Trong khi thư ký lâu năm của Bill, Mary Harne, thực hiện công việc của một thư ký chính, Phyllis được giao trách nhiệm về lịch trình của Bill. Bà nhanh chóng phát hiện ra rằng lịch làm việc của ông dày đặc đến nỗi khó mà xếp thêm việc gì khác vào đó. "Với lịch trình như thế, việc đòi hỏi ông ấy thời gian chẳng khác nào lấy máu từ củ cải!", bà nhận xét.

Khi Harne nghỉ hưu sau nhiều năm tận tâm cống hiến, Phyllis chuyển sang bàn thư ký ngay trước cửa văn phòng của Bill. Trong hai thập kỷ tiếp theo, bà là thư ký đa năng của ông, sắp xếp lịch làm việc không chỉ cho công việc ở công ty và Giáo hội, mà còn cho một số sự kiện riêng của gia đình Marriott.

"Nếu không có Phyllis ở văn phòng, tôi không biết phải làm thế nào", Bill nói. "Cô ấy thật tuyệt vời. Cô ấy luôn tử tế và hữu ích với tất cả những ai gọi đến văn phòng tôi, và dường như cô ấy luôn có mặt ở văn phòng – rất lâu trước 8 giờ sáng và rất lâu sau 5 giờ chiều. Cô ấy ăn trưa tại bàn làm việc bất chấp những nỗ lực của tôi để đưa cô ấy ra ngoài và ăn một bữa ngon lành. Tôi không bao giờ – *không bao giờ* – có thể hoàn thành công việc ở công ty và trong Giáo hội nếu không có sự giúp đỡ và hỗ trợ to lớn của cô ấy."[6]

Debbie, con gái của Bill, nói thêm: "Phyllis có một trong những công việc khó khăn nhất thế giới – chăm sóc cha tôi! Trong nhiều thập kỷ, bà đã giúp ông đến nơi ông cần đến, và đến đúng giờ. Trong thế giới của iPhone và iPad, bà là 'điện thoại thông minh' của ông, đánh máy lịch trình hằng ngày mà ông giữ trong túi. Bằng cách này – và nhiều điều khác nữa – bà luôn ở gần trái tim ông. Trên thực tế, bà rất gần gũi và thân thuộc đối với mọi người trong gia đình tôi đến nỗi bà đã trở thành một phần của chúng tôi."[7]

Phyllis Hester.

Dịch vụ suất ăn hàng không đưa Bill vào một chuyến phiêu lưu chóng mặt, và ông tự hỏi liệu mình có nên tham gia lĩnh vực kinh doanh đó nữa hay không, dù việc Marriott là công ty dẫn đầu là điều không thể tranh cãi. Ông kể về lần cha mời ông, khi đó còn là sinh viên đại học, cùng tham gia một cuộc gặp kinh doanh với George T. Baker, vị chủ tịch chuyên quyền của hãng hàng không National Airlines. Baker là một nhân vật đáng sợ. Ông không quan tâm tới việc phục vụ đồ ăn cho hành khách, nhưng vài năm trước đó đã thuê Marriott để vận hành nhà ăn trưa cho nhân viên tại trụ sở của hãng ở Miami. J.W. nghe nói Baker sắp ngừng hợp đồng với Marriott và tự vận hành nhà ăn.

Đó là một cuộc gặp khó quên đối với Bill, đáng chú ý vì sự thù địch, ngắn gọn và những bài học kinh nghiệm. Dù không hề sợ J.W, Bill lại bị áp đảo trước Baker, một người đàn ông to lớn với quai hàm bạnh ra và là một kẻ liều lĩnh nghênh ngang. Baker xác nhận sẽ chấm dứt hợp đồng với Marriott và tự vận hành nhà ăn với chi phí thấp hơn bằng cách mua thực phẩm kém chất lượng. "Đó sẽ là một sai lầm", J.W. đã trả lời. "Chất lượng thực phẩm dành cho nhân viên của anh sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến tinh thần của họ. Nếu cảm thấy hài lòng về nơi làm việc, họ sẽ hoàn thành công việc tốt hơn."

"Thật ngớ ngẩn!", Baker phản bác. "Ai cũng có thể làm món hamburger và khoai tây chiên – tôi quan tâm làm gì? Thành thật mà nói, tôi đang có rất nhiều vấn đề với nghiệp đoàn nên tôi không quan tâm đến việc nhân viên có thích đồ ăn hay không. Họ

sẽ ăn những gì tôi có."

Khi đó, "cha tôi nói nếu thật sự cảm thấy như vậy, ông Baker nên tự vận hành nhà ăn của mình – và chúng tôi rời đi. Cha tôi rất vui khi chấm dứt hợp đồng đó", Bill nhớ lại.

Bài học mà Bill rút ra là nếu Marriott không thể cung cấp dịch vụ ăn uống có chất lượng, thậm chí phải đối mặt với việc cắt giảm chi phí, thì việc đó chẳng có ý nghĩa gì. Đây là một bài toán hóc búa đang diễn ra trong ngành kinh doanh suất ăn hàng không. Marriott In-Flite đã phục vụ hàng chục hãng hàng không và mỗi hãng có thực đơn riêng, thay đổi theo từng tháng. Một số hãng hàng không yêu cầu Marriott mua thực phẩm từ các nhà cung cấp cụ thể, chẳng hạn như Delta yêu cầu thịt làm bít tết phải được mua từ một nhà buôn ở Texas. Trong cuộc chiến tranh giá vé, khi dịch vụ "cơ bản" trở thành phổ biến, các bữa ăn được giảm xuống thành đồ ăn nhẹ, đòi hỏi chi phí lao động và giao hàng như cũ nhưng giá cung cấp lại phải thấp hơn.

Không thể có chất lượng tuyệt hảo trừ khi hãng hàng không coi trọng chất lượng dịch vụ khách hàng, và điều đó thường nằm ngoài tầm kiểm soát của Marriott. Chủ tịch các hãng hàng không tập trung vào giá cước và đường bay, ít hiểu biết về đồ ăn trên máy bay. Bill đã đến thăm CEO của một hãng hàng không, người nói rằng ông ta không hài lòng với dịch vụ suất ăn của Marriott.

"Anh thường ăn bữa sáng hay bữa tối nhất?", Bill hỏi.

"Chà, tôi chưa bao giờ thật sự ăn một bữa", CEO trả lời.

"Vậy làm thế nào anh biết là bữa ăn tệ?"

"Các tiếp viên cho tôi biết", ông ta trả lời. Bill phát hiện ra chỉ có một tiếp viên đưa ra nhận xét đó với CEO, và Bill đã đến gặp cô ấy. "Có vấn đề gì với thực phẩm của chúng tôi vậy?" ông hỏi. "Ồ, không có vấn đề gì lớn. Ý tôi là lâu lâu bánh lại bị khô."

"Còn gì nữa không?", Bill thăm dò.

"Chà, có lần phi công nói rằng anh ta không thích suất ăn."

"Cách đây bao lâu?"

"Năm ngoái thì phải", cô nói.

Trong một lần khác, Bill khuyên một giám đốc dịch vụ suất ăn sử

dụng đồ uống có ga đựng trong lon thiếc thay cho chai nhựa vì lý do an toàn. "Lo chuyện của anh đi!", người đàn ông vặn lại.

Một ngoại lệ là Frank Borman, phi hành gia đã trở thành CEO của Eastern Airlines. Bill và Borman có nhiều điểm chung. Cả hai đều là những người khiêm tốn. Bill không có máy bay phản lực của công ty, sống trong một ngôi nhà không có gì nổi bật, và mua quần áo may sẵn hai lần một năm. Khi một phóng viên của tờ *People* phát hiện ra ông trong một chiếc áo khoác thể thao hiệu Halston và nhận xét về nó, Bill đã rất ngạc nhiên. Ông không để ý. "Vợ tôi mua nó cho tôi vì cô ấy nói rằng nó không nhăn."[8] Tương tự, Borman không bao giờ tự mãn vì những lời tâng bốc về nghề phi hành gia. Ông cũng sống đơn giản như Bill và phàn nàn về sự lãng phí khi công ty sở hữu những chiếc limos và máy bay phản lực. Cả hai người đều nghiện công việc, họ thu thập thông tin và ý tưởng từ cấp dưới của mình, sau đó đưa ra quyết định và gắn bó với chúng. Cả hai cũng tin tưởng chắc chắn vào phương pháp quản trị MBWA. Borman khẳng định: "Tôi không muốn có nhiều người giữa tôi và những người bốc dỡ hành lý."

Nâng cấp dịch vụ suất ăn là mối quan tâm hàng đầu của Borman. Vào thời điểm đó, Marriott đã cung cấp một số dịch vụ cho Eastern nhưng không phải là tất cả. Borman mời Bill bay đến Miami để họp vào sáng thứ Sáu. Tối hôm trước, ông gọi cho Bill và nói: "Tôi không thích thấy mình bị ràng buộc với nhiều dịch vụ suất ăn khác như thế này. Các anh cung cấp dịch vụ tốt nhất, vì vậy hãy đưa ra đề xuất tiếp quản càng nhiều càng tốt đối với dịch vụ suất ăn hàng không của chúng tôi. Hãy cho tôi một danh sách tất cả các điểm mà anh muốn."

Choáng váng, Bill hỏi liệu ông có thể gọi lại sau 15 phút không. "Sau đó, tôi điên cuồng gọi điện thoại cho tất cả mọi người của mình để tập hợp được danh sách trong mơ này", ông nhớ lại. "Frank ngập ngừng đồng ý toàn bộ danh sách qua điện thoại." Sáng hôm sau, hai người ký thỏa thuận và Marriott tiếp quản hàng chục điểm cung cấp suất ăn cho Eastern tại các sân bay chỉ trong một đêm. Thành công lớn nhất là ở Atlanta, khi đó là sân bay đông đúc thứ hai trên thế giới. Dựa trên hợp đồng với Eastern, Bill đã xây dựng một nhà bếp lớn ở đó, và các hãng hàng không khác chuyển sang sử dụng dịch vụ của Marriott ở Atlanta.

Trong gần bốn thập kỷ, các hãng hàng không là một ngành công nghiệp do chính phủ kiểm soát. Không có hãng hàng không lớn nào ngừng kinh doanh trong thời gian đó. Đó là một tình huống thoải mái cho phép những nhà cung cấp như Marriott In-Flite

kiếm tiền với các hãng hàng không đáng tin cậy. Tất cả đã thay đổi vào tháng 10 năm 1978, khi chính quyền Jimmy Carter bãi bỏ việc kiểm soát ngành hàng không.

Ban đầu, lợi nhuận của Marriott In-Flite đã tăng lên do có thêm nhiều hãng hàng không và đường bay mới. Nhưng khi mọi thứ bắt đầu ổn định, dịch vụ suất ăn đi xuống. Các hãng hàng không giá rẻ mới thành lập không phục vụ đồ ăn, các hãng hàng không lớn thì đối phó bằng cách cắt giảm giá vé và suất ăn. Eastern hủy hợp đồng với Marriott tại bốn sân bay. Cuối cùng, Borman bị buộc thôi việc và hợp đồng lớn nhất của Marriott bị thu hẹp. Các đối thủ cạnh tranh của Marriott bắt đầu chào giá thấp tới mức gần như không có lợi nhuận.

Braniff Airlines phá sản và nợ Marriott 6 triệu đô-la. Bill ký hợp đồng dịch vụ với Continental Airlines và hãng hàng không này tuyên bố phá sản một tháng sau đó.

Quyết định sáng suốt nhất của Bill là đưa Fred Malek trở thành người đứng đầu bộ phận In-Flite. Cựu quan chức Nhà Trắng đã chứng tỏ mình là một nhà quản lý tài năng tại Marriott, và ông đã giữ cho In-Flite tiếp tục hoạt động trong những năm tháng khó khăn đó. Khi Malek được thăng chức lên phó chủ tịch điều hành vào năm 1982, ông đề cử Dan Altobello làm giám đốc mới của In-Flite. Thần kinh thép và sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro là rất quan trọng, những phẩm chất mà cả Bill và Altobello đều có.

Trong giai đoạn này, công ty vẫn có nhiều thành công hơn là thất bại. Ví dụ, Không quân Mỹ đã thuê các xe nâng thủy lực của Marriott để nâng binh lính bị thương lên máy bay quân sự sau cuộc tấn công Grenada năm 1983, và công ty có cơ hội phục vụ bữa ăn trên tất cả các chuyến bay của Giáo hoàng John Paul II và đoàn tùy tùng trong chuyến công du đến Mỹ năm 1987. Ngoài ra còn có việc mua lại bếp của một số đối thủ cạnh tranh. Và vào năm 1989, In-Flite là công ty dịch vụ suất ăn phương Tây đầu tiên giành được hợp đồng liên doanh với Liên Xô, phục vụ trên các chuyến bay của Aeroflot ra khỏi Moscow. Thỏa thuận được ca ngợi rộng rãi như một cột mốc quan trọng trong chiến lược mở cửa mới mẻ của Mikhail Gorbachev.

Marriott đã giữ được vị thế là nhà cung cấp dịch vụ suất ăn hàng không lớn nhất thế giới. Do đó, dù đế chế khách sạn của Bill phát triển nhanh chóng trong những năm 1980, nhưng loại "quảng cáo" trực quan, dễ thấy nhất của công ty là hàng trăm xe tải In-Flite với logo Marriott đang chuyển những xe thức ăn lên máy bay

tại các sân bay trên khắp nước Mỹ. Vào thời kỳ đỉnh cao, Marriott In-Flite đã phục vụ hơn 150 hãng hàng không với hơn 100 nhà bếp tại 42 sân bay Mỹ và 38 sân bay nước ngoài – với doanh thu hằng năm là 800 triệu đô-la.

Với tất cả những kết quả đó, vì sao Bill lại quyết định bán con gà đẻ trứng vàng này vào cuối năm 1988? Câu trả lời đơn giản là một con số: 4 tỷ đô-la. Đó là tổng doanh thu có thể đạt được nếu Marriott nắm toàn bộ dịch vụ suất ăn hàng không trên thế giới. Marriott đã có gần một phần tư thị trường toàn cầu. Ngay cả khi Bill giành được một nửa thị trường thì mức giới hạn 4 tỷ đô-la đơn giản là không đáng với thời gian và nỗ lực ông phải bỏ ra. Nó quá thấp so với mức tăng trưởng mà ông cam kết với công ty của mình.

Bill có sự gắn bó về tình cảm đối với công việc kinh doanh mà ông đã dồn rất nhiều tâm huyết trong bao nhiêu năm, nhưng ông đã kìm nén lại khi Altobello và một nhóm quản lý cấp cao của In-Flite đề nghị mua lại nó. Khi cựu giám đốc của Marriott, Fred Malek biết rằng Altobello muốn tách In-Flite ra hoạt động độc lập, ông đã nhiệt tình thúc đẩy việc này. Công ty mới được gọi là CaterAir Inc. Trong số các nhà đầu tư, Altobello sở hữu 36% và Malek 33% cổ phần. Việc mua bán mang lại 231 triệu đô-la lợi nhuận cho Marriott.

Altobello nhớ lại: "Bill đã bán – và chúng tôi mua – khi việc kinh doanh đang ở đỉnh cao. Anh ấy đã tối đa hóa giá trị của nó. Ba năm đầu tiên sau khi mua lại, chúng tôi kiếm được lợi nhuận lớn và Bill giống như một kẻ ngốc khi bán doanh nghiệp. Nhưng sau đó, ba năm tiếp theo, khi ngành dịch vụ suất ăn xuống dốc, Bill lại giống như một thiên tài khi đẩy mảng dịch vụ này đi. Điều này chứng minh quan điểm mà Bill là bậc thầy: Thời điểm quyết định tất cả."

•

Cùng thời điểm đưa ra các loại hình khách sạn mới thuộc phân khúc giá thấp và trung bình, Marriott tiếp tục mở rộng quy mô với loại hình khách sạn hội nghị và sang trọng. Khách sạn Marriott Marquis New York mở cửa ngay sau khi J.W. qua đời, nhưng trước đó, khách sạn hàng đầu JW Marriott ở Washington, D.C. đã mở cửa vào năm 1984. Dự án khách sạn nằm ở trung tâm thủ đô này có khởi đầu là một ý tưởng tái quy hoạch đô thị và mất gần sáu năm để hoàn thành. Bill không phải là lựa chọn đầu tiên của thành phố. John Portman, nhà phát triển bất động sản Atlanta, là người có nhiều khả năng được chọn nhất, nhưng những người

đứng đầu thành phố không hài lòng với thiết kế của ông và yêu cầu Bill tham gia cuộc thi.

Khách sạn hội nghị dự kiến sẽ là công trình xây dựng khách sạn lớn đầu tiên ở nơi vẫn còn là "vùng chiến sự" sau cuộc bạo loạn sắc tộc vào cuối những năm 1960. Đó là quê hương của Bill, nhưng ban đầu ông dè dặt tham gia một cách miễn cưỡng. Dư âm lịch sử của địa điểm – đường 14 và đại lộ Pennsylvania – đã thúc đẩy ông nắm lấy cơ hội. "Chính trên tuyến đường diễu hành nổi tiếng đó, tôi đã xem mọi cuộc diễu hành nhậm chức, bắt đầu từ Roosevelt. Tôi đã chứng kiến dòng người đưa tang Tổng thống Roosevelt và Kennedy", Bill nhớ lại. "Quầy bia rễ A&W đầu tiên của chúng tôi nằm trên đường 14, cũng như nhà hàng Hot Shoppe và các văn phòng công ty đầu tiên của chúng tôi, cho đến đầu những năm 1940."

Bill chiến thắng trong cuộc cạnh tranh với Portman một phần lớn vì ông đồng ý xây dựng khách sạn xung quanh Nhà hát Quốc gia đậm tính biểu tượng, nơi Portman đề xuất phá bỏ. Bill đã khôn khéo cam kết dành hơn 4 triệu đô-la để cải tạo nhà hát. Quá trình xây dựng bắt đầu, và đến thời điểm gắn tấm biển "Công trường xây dựng..." tại khu đất, Bill đã gây bất ngờ cho cha mình. Vào một trong những ngày hạnh phúc nhất của hai cha con, Bill lái xe chở J.W. đến đường 14 và đại lộ Pennsylvania và chỉ cho cha ông tấm biển.

"Cha có thấy tên mình trên đó không?"

"Ý con là gì?", J.W. trả lời. Sau đó, ông thấy tấm biển, trên đó viết "Khách sạn JW Marriott tại National Place".

"Sao con không nói gì với cha?", J.W. khẽ hỏi.

"Chà, con nghĩ chúng ta nên lấy tên cha đặt cho khách sạn vì cha đã khởi sự kinh doanh trên con phố này, chỉ cách đây vài dãy nhà. Con dự định xây dựng thương hiệu mới JW Marriott cho các khách sạn sang trọng trên toàn thế giới để vinh danh cha, và có lẽ sẽ hợp lý khi đây là khách sạn đầu tiên."

Bên cạnh tên gọi còn có một dấu hiệu khác cho thấy khách sạn này sẽ là một địa điểm đặc biệt cho gia đình Marriott, một cách chính xác thì khách sạn không có "buổi khai trương chính thức" rầm rộ theo kiểu Marriott. Thay vào đó, những người tham dự được mời đến "lễ khánh thành" khách sạn vào ngày 24 tháng 5 năm 1984.

Đó là một sự kiện đầy xúc động đối với gia đình. Mọi người được xem một video dài 20 phút với những lời tri ân cá nhân từ Bob Hope, Billy Graham, Tổng thống Gerald Ford và những người khác gửi đến J.W. Ông gần như không nói nên lời. "Tôi không cần đến bài phát biểu soạn sẵn của mình. Mọi thứ cứ thế được nói ra, vì vậy tôi đã ba hoa cả 10 phút mà không cần giấy nhắc", ông ghi lại trong nhật ký của mình.

Tuy nhiên, bài phát biểu ngoài lề của ông đã gây được tiếng vang: "Ở Marriott chúng tôi không chỉ xây dựng các tòa nhà. Chúng tôi xây dựng con người. Chúng tôi cố gắng gây ấn tượng với mọi người trong công ty về giá trị của sự công bằng cùng những cơ hội mà Marriott bày ra trước một người trẻ tuổi nếu họ có thói quen tốt và lối sống đúng đắn." Sau đó Bill trao tặng J.W. một tấm thiệp dài gần 75 mét với chữ ký và lời chúc của hàng nghìn nhân viên Marriott ở khu vực thủ đô.

J.W. qua đời một năm sau đó. Hai năm sau, tại khách sạn Marriott ở Wahington D.C., Bill đã trao Giải thưởng J. Willard Marriott dành cho Cá nhân Xuất sắc đầu tiên cho 14 nhân viên có thành tích nổi bật trong toàn công ty. Mặt sau của huy chương có dòng chữ: "Quyết đoán, Cống hiến, Lý tưởng, Nỗ lực, Kiên trì, Thành tích". Người đầu tiên được trao tặng là Allie.

Nhiều sự kiện quan trọng đã được tổ chức tại khách sạn mới này. Nổi bật nhất là việc chuẩn bị cho hội nghị thượng đỉnh giữa Reagan và Gorbachev vào tháng 12 năm 1987, đánh dấu việc ký kết hiệp ước loại bỏ tên lửa hạt nhân tầm trung và tầm ngắn giữa Mỹ và Liên Xô. 7.000 nhà báo cùng nhóm làm việc của họ từ hơn 100 quốc gia đã quy tụ về thủ đô để đưa tin về hội nghị thượng đỉnh kéo dài ba ngày này. Khi tìm kiếm một địa điểm vào phút chót dành cho báo chí, Bộ Ngoại giao đã yêu cầu Bill chuyển phòng khiêu vũ lớn của khách sạn thành một trung tâm hoạt động cho giới truyền thông.

Bill đã chọn không hòa mình vào sự kiện này, thay vào đó ông bay đến Atlanta để khai trương khách sạn Fairfield Inn đầu tiên của công ty. Sau đó, ông đến Phoenix để đấu thầu bếp ăn ở sân bay. "Tất cả chúng ta phải lựa chọn cách sử dụng thời gian", ông nói với các quan chức ở Phoenix. "Tuần này, Nhà Trắng sử dụng khách sạn JW Marriott của chúng tôi ở Washington làm trung tâm báo chí cho hội nghị thượng đỉnh. Hôm nay hai vợ chồng tôi được mời đến Bộ Ngoại giao để dự tiệc trưa với gia đình Gorbachev, nhưng tôi thích đến Phoenix dự buổi thuyết trình này hơn. Tôi đã không nói với vợ về lời mời ăn trưa", ông cười.

Đơn giản là Bill không quan tâm đến danh tiếng. Trước hội nghị thượng đỉnh, chỉ có một bài báo duy nhất nhắc đến ông với tiêu đề "Một gã bình thường" xuất hiện trên tờ *Business Travel News*. Bài báo minh họa khía cạnh đó trong tính cách của ông: "Hôm nay là một ngày thứ Ba bận rộn tại khách sạn JW Marriott này trên đại lộ Pennsylvania. Khách sạn đầu tàu của chuỗi Marriott đã chật cứng các đại biểu tham dự [hội nghị] và còn nhiều cuộc họp kinh doanh khác. Tại nhà hàng National Café nổi tiếng của khách sạn, dòng thực khách chờ có bàn ăn trưa kéo dài tới đại sảnh. Gần cuối hàng, một quý ông đang kiên nhẫn chờ đợi. Cuối cùng khi đến lượt ông được người phục vụ hỏi tên, có một sự kinh ngạc khi họ nhận ra: Marriott, bàn một người. Đó là Chủ tịch Bill Marriott, vì muốn kiểm tra dịch vụ nên đã xếp hàng chờ đợi như một vị thực khách bình thường."[10]

Bill không thích danh xưng *người tiên phong*. Khi những người khác gọi ông như vậy, ông thường trả lời một cách dí dỏm: "Định nghĩa của tôi về người tiên phong là anh chàng với một mũi tên cắm sau lưng và mặt cắm trong bùn. Chúng tôi không phải là những người tiên phong." Mục tiêu của ông là "không lãng phí thời gian và tiền bạc để cố gắng làm khác với mọi người", Bus Ryan, Giám đốc điều hành chuỗi khách sạn Marriott giải thích. "Điều lệ công ty của chúng tôi không bao gồm sự đổi mới. Chúng tôi sẽ chọn một ý tưởng mới có sẵn và thực hiện nó tốt hơn bất kỳ ai khác."

Sự thật nằm ở đâu đó ở giữa. Marriott đi đầu về loại hình khách sạn lớn dành cho người đi mô tô; Marriott đi đầu về loại hình khách sạn ở ngoại ô và sân bay; Marriott có những khách sạn đầu tiên có tầng không hút thuốc và tầng trợ giúp đặc biệt; Marriott đã phát triển ý tưởng về dịch vụ đăng ký trước và thanh toán nhanh; và Marriott khiến chương trình khách thường xuyên trở nên phổ biến, cùng sự hợp tác với các hãng hàng không và những công ty cho thuê xe hơi.

Bắt đầu từ những năm 1950, Bill đã có tầm nhìn về việc kinh doanh thông qua các cuộc họp, hội thảo và hội nghị tại những khách sạn ngoại ô của ông. Đến cuối năm 1985, ông đã có những khách sạn lớn ở năm thành phố hội nghị hàng đầu và hàng chục khách sạn hội nghị ở các nơi khác. Không phải lúc nào Bill cũng xây dựng một khách sạn bề thế để thu hút các hội nghị lớn. Tại Miami và San Antonio, ông liên kết các khách sạn của mình với nhau và với khách sạn của đối thủ cạnh tranh để tạo ra những khu phức hợp xứng tầm với hội nghị.

Một địa điểm ban đầu không được Bill chú ý là Orlando, Florida. "Có thể đây là sai lầm lớn", ông nói trên tờ *Miami News*, "nhưng tôi có cảm giác khu Disney sẽ bão hòa đến mức chẳng mấy ai có thể kiếm ra tiền từ đó nữa."[11] Tuy nhiên, một thập kỷ sau, Bill thấy rằng Orlando sẽ trở thành một thành phố hội nghị lớn, và ông thay đổi quyết định. Ông là người đầu tiên đưa Orlando lên hàng các thành phố hội nghị lớn với việc xây dựng một khách sạn 1.500 phòng hoành tráng chỉ cách Trung tâm EPCOT của Disney năm phút lái xe. Khách sạn nổi bật, là một khối màu hồng được bao quanh bởi một sân golf 18 lỗ tiêu chuẩn. Khi khu nghỉ dưỡng Orlando World Centre của Marriott khai trương vào tháng 5 năm 1986, đó là khách sạn lớn nhất ở Florida. Một lần nữa, bất chấp sự phủ nhận về vai trò tiên phong của mình, khách sạn của Bill vẫn là khách sạn lớn đầu tiên không thuộc hệ thống Disney phát triển ở khu vực này.

Khu nghỉ dưỡng Desert Springs ở Palm Springs.

Năm 1983, Bill đặt nền móng đầu tiên ở London khi mua khách sạn Europa nhỏ sang trọng trên quảng trường Grosvenor, và ở Paris khi mua khách sạn Prince Charles de Gaulle. Ở Mỹ, ông chọn được hai địa điểm ở Los Angeles – San Fernando Valley và Century

City. Dự án ở Century City là một trong những dự án độc đáo và đắt giá của Bill, ông đặt tên nó là JW Marriott Century City. Lễ khai trương chính thức vào tháng 6 năm 1988 là một sự kiện từ thiện nhân danh tổ chức Children's Miracle Network[i], với sự tham gia của nhiều ngôi sao.

[i]. Children's Miracle Network: Một tổ chức từ thiện phi lợi nhuận ra đời vào năm 1983 với mục đích gây quỹ để khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho trẻ em tại các bệnh viện ở Mỹ và Canada. (ND)

Một dự án khổng lồ của Bill là khu nghỉ dưỡng thứ hai của công ty ở khu vực Palm Springs. Năm 1982, Sunrise Corp., nhà thầu khu nghỉ dưỡng Rancho Las Palmas của Marriott, đến gặp Bill và nói rằng đã đến lúc bắt tay vào thực hiện dự án thứ hai, vì Marriott đã chứng minh rằng sa mạc là nơi các khu nghỉ dưỡng có thể hoạt động quanh năm. Bill đồng ý và công ty bắt tay vào việc. Họ đã lên kế hoạch cho khu nghỉ dưỡng lớn nhất California, một khu phức hợp trị giá 134 triệu đô-la rộng gần 1km^2 ở Palm Desert. Ngoài 892 phòng, nước sẽ có ở khắp mọi nơi – gần 100.000m^2 diện tích mặt nước và dòng chảy, bao gồm một bãi biển nhân tạo và một con sông chảy vào sảnh để thuyền có thể chở khách đến phòng ở và nhà hàng.

Lễ khai trương chính thức tháng 2 năm 1987 đã quyên góp được 1,2 triệu đô-la cho Trung tâm Văn hóa Bob Hope. Khách mời bao gồm Gerald và Betty Ford, Gene Autry, Willie Shoemaker, Don Drysdale, Ginger Rogers cùng nhiều người nổi tiếng khác. Wayne Newton đã mang đến đây màn biểu diễn nổi tiếng ở Las Vegas của mình. "Tôi nhận ra rằng buổi biểu diễn này còn rẻ hơn một phòng ở đây", anh ta nói một cách hài hước.

Những kỷ niệm đẹp nhất của Debbie đến từ công trình kỳ vĩ đó, khi nhìn thấy niềm vui của cha cô lớn lên theo từng bước phát triển của dự án Desert Springs. "Cha đã tự hào biết bao nhiêu. Tôi nhớ có lần, trong một khoảnh khắc yên tĩnh khi chúng tôi xem xét công việc đang tiến hành, cha nói: 'Con biết không, đây là những gì khiến công việc của cha trở nên xứng đáng. Cha rất yêu nó!' Và đó chỉ là một phần nhỏ bé của đế chế lớn mà ông xây nên."

21
Cơn chấn động

BILL BẮT ĐẦU NĂM 1988 bằng việc đặt vòng hoa, cầu nguyện và có một bài giảng về hy vọng ở Atlanta. Kể từ khi Tiến sĩ Martin Luther King trẻ tuổi bị ám sát, Bill và tập đoàn Marriott đã đóng góp đáng kể cho Hội nghị Lãnh đạo Cơ đốc giáo miền Nam[i] và những nỗ lực của Coretta Scott King trong việc xây dựng Trung tâm King về Thay đổi Xã hội Bất bạo động. Bill giải thích: "Trong công ty có rất nhiều người Mỹ gốc Phi. Tôi cảm thấy chúng tôi có thể hỗ trợ những con người lương thiện đó thông qua việc ủng hộ hoạt động của gia đình King."

[i]. *Hội nghị Lãnh đạo Cơ đốc giáo miền Nam (SCLC – Southern Christian Leadership Conference): Một tổ chức do Martin Luther King, Jr. đồng sáng lập, nhằm đấu tranh bằng các biện pháp bất bạo động để giành các quyền chính trị và dân sự cho người Mỹ gốc Phi. (ND)*

Trong nhiều năm, các phương tiện truyền thông của Mỹ đã ca ngợi các sáng kiến đa dạng đặc biệt của Marriott, không chỉ tuyển dụng và ưu tiên phụ nữ và những người thuộc nhóm người yếu thế trong xã hội, mà còn đảm bảo một tỷ lệ nhất định các hợp đồng phụ của công ty được ký với những doanh nghiệp của các nhóm người yếu thế. Một "Ủy ban vì sự xuất sắc" được thành lập để thường xuyên cập nhật cho hội đồng quản trị Marriott về tiến độ liên quan đến các mục tiêu đa dạng đầy tham vọng của công ty. Ngoài ra, mặc dù Bill luôn từ chối sử dụng tên cá nhân của mình cho bất kỳ điều gì, nhưng vào năm 2004, cuối cùng ông cũng đồng ý với một ngoại lệ. Sau khi tạo ra một giải thưởng đặc biệt để tôn vinh sự đa dạng trên toàn công ty và đưa vào chương trình trao thưởng hằng năm, Bill đã rất vinh dự khi giải thưởng được đặt tên là "Giải thưởng J. Willard Marriott Jr. cho sự Xuất sắc về Đa dạng hóa".

Sự tận tụy đó cũng được thể hiện rõ ràng trong nhiều năm qua tình bạn và sự ủng hộ mà Bill dành cho các hoạt động của gia đình King, đặc biệt là đối với quỹ xây dựng đài tưởng niệm King ở thủ đô, một công trình có đến hơn hai thập kỷ lập kế hoạch, gây quỹ và xây dựng. Bill là một người có đóng góp lớn và vì vậy, ông là khách mời danh dự tại các chương trình của quỹ, bao gồm cả lễ khánh thành năm 2011. Nhưng hiếm có khoảnh khắc nào xúc động hơn thời điểm Coretta King gọi cho Bill vào tháng 1 năm 1988, mời ông đến Atlanta tham dự và có một bài giảng ngắn tại lễ đại kết hằng năm lần thứ 20 kể từ khi chồng bà bị ám sát.

Bill đã cùng gia đình đến đặt vòng hoa tại khu mộ gần nhà thờ Baptist Ebenezer, nơi King cùng cha và ông nội đều từng là mục sư. Sau đó, hàng trăm bạn bè và thành viên của gia đình King đã đến nhà thờ để tham dự chương trình. "'Chỉ khi trời đủ tối bạn mới có thể thấy các vì sao'", Bill bắt đầu, trích dẫn lời King trong bài giảng của ông ở Memphis một ngày trước khi bị ám sát. "Chắc chắn trong những năm qua, mục sư King đã quá quen với bóng tối của màn đêm. Nhưng dù tối đến đâu, ông vẫn dạy mọi người chôn cất vũ khí để giành chiến thắng trong các trận chiến và biến lưỡi gươm thành lưỡi cày. Ông dạy rằng sức mạnh của tình yêu có thể chiến thắng sự áp bức. Đó là vẻ đẹp của người đàn ông – cuộc sống của anh ta luôn phải đối đầu, nhưng hành động đáp trả của anh ta xuất phát từ tình yêu chứ không phải hận thù... Đó là một tầm nhìn được xây dựng dựa trên lòng tin và sự tin tưởng rằng chúng ta phải luôn nhớ những gì Chúa đã làm."

Sau chương trình ở nhà thờ là bữa trưa, đến buổi chiều thì trời mưa và Bill tham gia nhóm diễu hành dọc theo phố Peachtree ở trung tâm Atlanta. Trong số những người tuần hành có một số ứng cử viên tổng thống, nhắc nhở Bill rằng chiến dịch tranh cử tổng thống đã đến giai đoạn sôi nổi nhất, đồng nghĩa với việc ông sắp mất đi người đồng sự thân cận đáng tin cậy nhất, Fred Malek, người đang nghỉ phép để chủ trì Hội nghị Quốc gia đảng Cộng hòa.

Điều này làm trầm trọng thêm một giai đoạn ngắn ngủi nhưng đau đớn tại Marriott mà những người trong cuộc gọi là "Tình huống Tháp đôi", rất lâu trước khi những kẻ khủng bố phá hủy tòa tháp đôi thật sự ở New York. Cụm từ này ám chỉ hai giám đốc hàng đầu – Butch Cash và John Dasburg – với những tham vọng và sự cạnh tranh gay gắt gây tổn hại cho cả công ty lẫn người điều hành nó.

Francis W. "Butch" Cash gia nhập Marriott với tư cách là người

quản lý tài chính và giám đốc kế toán vào năm 1973. Cash không thích nghề nghiệp mà mình đã chọn. Thay vào đó, anh ta tự coi mình là một nhà lãnh đạo với tài năng vượt ra ngoài những con số, và Bill đồng ý. Cash nhanh chóng được điều chuyển khỏi bộ phận tài chính và được bổ nhiệm làm người đứng đầu nhiều bộ phận thuộc các lĩnh vực khác nhau.

Sau một thập kỷ gắn bó với công ty, Cash được đề bạt lên làm phó chủ tịch điều hành phụ trách chuỗi Big Boy và Roy Rogers, mảng kinh doanh Host tại các sân bay, dịch vụ suất ăn và giai đoạn đầu của quá trình phát triển mô hình khách sạn Courtyard. Theo quan điểm của Bill, Cash xứng đáng với những cơ hội đó, nhưng mọi thứ bắt đầu trở nên tồi tệ vì tham vọng ngày càng lớn của Cash.

Khi Bill nói với Dan Altobello, người đứng đầu mảng dịch vụ suất ăn hàng không In-Flite, rằng bộ phận của ông có thể được đặt dưới quyền của Cash, Altobello đã do dự. "Tôi vô cùng tôn trọng Bill, nên tôi nói với ông ấy rằng tôi sẽ chấp nhận Butch. Nhưng tôi cũng chia sẻ với Bill một phần suy nghĩ của mình. 'Mỗi khi Cash yêu cầu anh trao thêm quyền lực, anh đều đồng ý. Và hãy tin tôi, anh ta muốn vị trí của anh, nên anh sẽ không thể thỏa mãn anh ta đâu."

Đầu năm 1987, Cash trở nên lo lắng khi Bill chỉ ra rằng có lẽ đã đến lúc phải rút ra khỏi chuỗi Big Boy, do các quy tắc nhượng quyền sai lầm đã cản trở mọi nỗ lực mở rộng nó. Butch lật ngược vấn đề bằng một đề xuất táo bạo: Thay vì bán rẻ Big Boy, tại sao không mua Denny's và đưa Big Boys, có thể là cả Roy Rogers vào chuỗi đó? Với 1.200 nhà hàng, Denny's là chuỗi lớn nhất cả nước; Big Boy của Marriott đứng thứ hai với 900 nhà hàng. Quan điểm quản lý của Bill là nếu một giám đốc điều hành đưa ra một ý tưởng hợp lý, người đó sẽ được phép tiến hành tiếp tục. Vì vậy, ông đã bật đèn xanh cho Cash.

Cash bắt đầu đàm phán với Denny's với giá đề xuất là 880 triệu đô-la, số tiền cao nhất mà Bill cho phép. Khi các cuộc đàm phán giữa Marriott và Denny's được công bố, giá cổ phiếu của Marriott giảm. Đúng như những gì Bill nghĩ, các nhà phân tích chứng khoán coi sự sụt giảm này là một phản ứng tiêu cực đối với các thương vụ mua lại sau khi Marriott đã mua Saga, Host và Howard Johnson's. Công ty Tư vấn Đầu tư Moody bóng gió cho biết họ có thể hạ xếp hạng tín dụng của Marriott – điều này sẽ hạn chế khả năng của công ty trong việc vay tiền với lãi suất ưu đãi.

Các chuyên gia tài chính của Marriott xem xét kỹ lưỡng sổ sách

của Denny's và nhận ra rằng công ty này có giá trị không đến 880 triệu đô-la. Hội đồng quản trị yêu cầu Cash giảm giá đề xuất xuống 854 triệu đô-la. Denny's phản ứng bằng cách hủy bỏ thỏa thuận; sau đó bán cho một người mua khác với giá 843 triệu đô-la. "Điều gì đúng, điều gì sai và tại sao?", tờ *Nation's Restaurant News* đặt ra câu hỏi sau khi biên tập viên Charles Bernstein tiến hành điều tra về kết quả kỳ lạ này. Bernstein kết luận rằng Cash "rất được tôn trọng" và giành được sự tin tưởng hoàn toàn của Bill, nhưng thương vụ thất bại vì Bill đã không tự mình thực hiện. Bài báo trích dẫn lời từ một nguồn tin cấp cao của Denny: "Giám đốc điều hành chỉ giao dịch với các giám đốc điều hành khác trong lĩnh vực này."[1]

Viễn cảnh về sự hợp nhất với Denny khiến Bill ngày càng lo lắng về việc mua lại và về khả năng của Cash khi quản lý một chuỗi nhà hàng mới. "Tôi chưa bao giờ muốn Denny's", Bill nhớ lại. "Butch muốn có Denny's để đưa anh ấy lên thành Vua của các nhà hàng tại Marriott. Đối với tôi, đó dường như là một động thái củng cố quyền lực."

Một nửa còn lại của Tòa tháp đôi, John Dasburg, được thuê vào năm 1980 với vị trí chuyên gia thuế của Marriott. Khi ấy, Dasburg là một ngôi sao đang lên xuất sắc, lập dị và là một người cô độc. Khi Gary Wilson rời đi để trở thành giám đốc tài chính của Disney, Dasburg được thăng chức để thay thế Wilson làm giám đốc tài chính. Ở vị trí đó, ông đóng một vai trò quan trọng trong việc mua lại Howard Johnson's, Saga và Residence Inn. Cash và Dasburg là cộng sự, nếu không nói còn là bạn bè, những người đã hợp tác tốt với nhau trong thương vụ mua lại Saga và các dự án khác, nhưng điều đó không kéo dài.

Fred Malek chuẩn bị rời đi, và sẽ để lại một lỗ hổng lớn trong ban lãnh đạo của công ty. Bill coi đó như một cơ hội để tổ chức lại công ty thành hai mảng vận hành – mảng dịch vụ và mảng lưu trú, lần lượt do Butch Cash và John Dasburg đứng đầu. Cash tiếp tục quản lý tất cả các nhóm dịch vụ ăn uống và bổ sung dịch vụ suất ăn hàng không vào nhiệm vụ của mình. Dasburg được giao phụ trách tất cả dịch vụ lưu trú ngoại trừ Courtyard do Cash quản lý. Như vậy, lúc này Bill có hai cánh tay đắc lực.

Mỗi người được giao quyền quản lý một nửa công ty. Tờ *Washington Post* cho rằng đó có thể là một dấu hiệu cho thấy Cash hoặc Dasburg, cả hai đều trẻ hơn Bill, sẽ kế nhiệm ông làm chủ tịch công ty vào một ngày nào đó.[2] Tình huống này như thể có hai chú ngựa nòi đang đợi ở vạch xuất phát trong một cuộc đua phải

chiến thắng bằng mọi giá, ngay cả khi điều đó có nghĩa là chà đạp lên văn hóa doanh nghiệp thân thiện của Marriott và sự bình yên trong tâm trí Bill.

Cash là người đầu tiên có bước đi sai lầm. Hai tháng sau khi thương vụ Denny's thất bại, Bill ngồi lại với Cash và kết luận rằng chuỗi Big Boy sẽ không phát triển được nữa. Hội đồng quản trị đã sớm chuyển giao thương hiệu hệ thống nhà hàng gia đình Big Boy cho một trong những đơn vị nhận nhượng quyền lớn. Sau đó, Marriott trở thành đơn vị nhận nhượng quyền thương mại với 208 nhà hàng Big Boys do công ty điều hành. Cash có ý tưởng sử dụng những nhà hàng này để phát triển thành một chuỗi nhà hàng gia đình mới của Marriott trên toàn quốc. Đánh giá cao sự nhiệt tình và quyết tâm của Cash, Bill đã đồng ý.

Cash nhanh chóng triển khai ý tưởng mới, rút ngắn giai đoạn nghiên cứu xuống còn vài tháng. Đánh vào tình yêu của Bill dành cho mẹ mình, Cash đặt tên cho nhà hàng mới là Allie's. San Diego trở thành thị trường thử nghiệm, với 15 nhà hàng Big Boys được chuyển đổi thành nhà hàng Allie's với chi phí 320.000 đô-la mỗi nhà hàng. Hai nhà hàng đầu tiên mở cửa vào tháng 6 năm 1988, lượng khách hàng và doanh số bán hàng đều cao hơn đáng kể so với thời Big Boys. Hai tháng sau, Cash thúc đẩy thương vụ mua lại trị giá 85 triệu đô-la với hai chuỗi nhà hàng nữa – Bickford's và Wag's – để chuyển đổi chúng thành Allie's. Jim Sullivan, Giám đốc điều hành của Marriott cho rằng không khí náo nhiệt và sôi động mà Cash xây dựng cho chuỗi nhà hàng mới không phù hợp với văn hóa tổng thể của Marriott. Và có một vấn đề ẩn trong sự khoa trương này. Sullivan giải thích: "Kế hoạch của Butch là lôi kéo càng nhiều càng tốt khách hàng đến với các nhà hàng mới để chúng trở nên quen thuộc. Vì vậy, trên thực tế anh ấy gần như đã cho không đồ ăn. Anh ấy có được doanh số bán hàng khổng lồ, cao nhất trong ngành này ở Bờ Tây, nhưng công ty không có lợi nhuận. Đến lúc anh ta bắt đầu tăng giá để kiếm lợi nhuận, thực khách nhất định sẽ đi nơi khác."

Ở mảng khách sạn, John Dasburg cũng có những bước đi nóng vội tương tự khi mở rộng công ty quá nhanh đến mức cuối cùng nó đe dọa sự tồn tại của Marriott. Giám đốc tài chính Bill Shaw đã cố gắng yêu cầu dừng một số kế hoạch phát triển khách sạn, nhưng Dasburg từ chối. Shaw nói: "John thật sự tin tưởng rằng công ty nên tiếp tục đà xây dựng mạnh mẽ này. Tôi chắc chắn điều này có liên quan đến ý tưởng rằng Butch sẽ thành công hơn."

Đến cuối năm 1986, Bill biết rằng ngành khách sạn sẽ sớm mất

cân bằng cung cầu. Vào năm 1981, Marriott nghĩ ra biện pháp gọi vốn cho một khách sạn thông qua việc thành lập các công ty hợp danh hữu hạn để được miễn thuế, và các công ty hàng đầu còn lại trong lĩnh vực lưu trú cũng vào cuộc, gây ra tình trạng quá tải nguồn cung ở nhiều thành phố của Mỹ. Đạo luật Cải cách thuế năm 1986 đã cắt các lợi ích về thuế từ đầu tư bất động sản, lẽ ra phải ngăn chặn được cuộc khủng hoảng sắp xảy ra trong lĩnh vực lưu trú, nhưng hóa ra lại không thể.

Vào thời điểm đó, trên báo chí, trong ngành hoặc ở Phố Wall có rất ít người đặt câu hỏi về tiến độ xây dựng khách sạn hung hăng bất thường của Marriott, ngay cả trong những điều kiện giới hạn đó. Vì Marriott được coi là tiêu chuẩn vàng, công ty có thể tiếp tục gọi vốn qua các công ty hợp danh hữu hạn (LP) đã được tái cấu trúc cho đến năm 1990. Vì không còn đem lại lợi ích về thuế, Marriott phải cam kết hoàn tiền cho các nhà đầu tư. Các khách sạn mới cần vài năm mới có được lợi nhuận tốt, vì vậy Marriott đã đề nghị bỏ một số phí quản lý và thậm chí cho các nhà đầu tư vay (như một khoản thế chấp thứ hai) đủ để trả khoản nợ thế chấp nếu lợi nhuận của khách sạn giảm sút. Với cấu trúc LP mới, Marriott đã làm thị trường kinh ngạc khi thu được 1,4 tỷ đô-la đầu tư cho các khách sạn trong 18 tháng đầu tiên sau khi luật thuế thay đổi.

Cùng lúc đó, nguồn hy vọng mới xuất hiện từ đất nước mặt trời mọc. Nhật Bản đang ở giữa thời kỳ bùng nổ tài chính, khiến các chủ ngân hàng của Nhật tìm mua bất động sản và các công ty ở Mỹ. Từ năm 1985 đến năm 1990, các công ty Nhật đã huy động được 638 tỷ đô-la vốn mới chỉ thông qua thị trường chứng khoán. Sự bùng nổ về tài chính này đã thúc đẩy Nhật Bản chi tiêu mạnh tay nhất kể từ năm 1945, và Marriott là người hưởng lợi.

Nikko Hotels, một công ty con của Japan Airlines, là người mua lớn đầu tiên từ phương Đông. Họ đưa ra một đề nghị hoàn toàn bất ngờ trị giá 175 triệu đô-la để mua lại khách sạn Essex House danh tiếng của Marriott ở khu vực công viên Trung tâm, Bill chấp nhận chủ yếu vì vào thời điểm đó, khách sạn Marriott Marquis New York đã gần hoàn thành và chỉ cách Essex House vài dãy phố. Nhiều năm trước, Marriott mua lại Essex với giá 28,6 triệu đô-la, nghĩa là công ty đã có một khoản lợi nhuận đáng kinh ngạc 146 triệu đô-la. Không lâu sau thương vụ bán Essex, ba ngân hàng lớn của Nhật Bản đã đầu tư hơn 300 triệu đôla để tái cấp vốn cho khách sạn Marriott Marquis mới.

Dasburg đề xuất niêm yết Marriott trên Sàn giao dịch chứng khoán Tokyo như một biện pháp củng cố các mối quan hệ đang

phát triển, và hội đồng quản trị đã phê duyệt vào năm 1987. Sau đó, một số nhà đầu tư Nhật Bản đã có giao dịch với Marriott, bao gồm việc mua lại khách sạn JW Marriott tại Century City với giá 83,5 triệu đô-la và hợp đồng hợp tác đồng sở hữu 23 khách sạn Residence Inn trị giá 131,5 triệu đô-la.

Những giao dịch tài chính đó củng cố niềm tin của Dasburg rằng miễn là Marriott xây dựng thì sẽ có nhà đầu tư. Nhưng cũng như trường hợp các nhà hàng Allie's, luôn có một mối nguy tiềm ẩn. Những dự đoán của Dasburg về lợi nhuận trong tương lai là cơ sở để công ty xây dựng và bán các khách sạn. Nhưng Dasburg đã dự đoán quá lạc quan, và những thao túng của ông ta đã trở thành một điểm mù đắt giá đối với Bill, điều được ông thừa nhận trong cuốn sách *The Spirit to Serve* xuất bản năm 1997. Dasburg có "khả năng hùng biện trấn an, khiến tôi bỏ qua trực giác của mình rằng công ty nên thận trọng hơn. Những lập luận của anh ấy về việc tiếp tục xây dựng khách sạn bất chấp [tình trạng dư thừa nguồn cung và] dấu hiệu suy thoái rất suôn sẻ, hợp lý, đầy tính logic hiển nhiên đến mức tôi tự tin rằng mọi thứ sẽ ổn. Tất nhiên, tôi đã học được rằng chỉ vì ai đó là một diễn giả hay người thuyết trình có tài hùng biện không có nghĩa là ý tưởng của họ luôn đúng."[3]

Steve Bollenbach, cựu quản lý tài chính của Marriott nghi ngờ Dasburg đang dắt mũi Bill khi nghe Dasburg phát biểu tại một hội nghị ngành lưu trú. Bollenbach đã rời công ty khi Dasburg được bổ nhiệm làm giám đốc tài chính thay cho ông. Gần như ngay lập tức, Bollenbach đã được mời làm giám đốc tài chính tại Holiday Inn. Bollenbach kể lại rằng tại hội nghị, mọi người bàn tán xôn xao về tình trạng xây dựng quá mức, "và ai đó hỏi John: 'Liệu Marriott có xây dựng quá mức không?', anh ấy trả lời: 'Marriott rất mạnh nên chúng tôi có thể xây dựng ở bất kỳ chu kỳ nào của thị trường.' Tôi ngồi đó và nghĩ: 'Phải chăng đây là câu nói ngạo mạn nhất tôi từng nghe? Có lẽ vậy.' Bây giờ, John có tin những gì anh ta đã nói không? Tôi không biết."

Sự cạnh tranh giữa Cash và Dasburg, được những người trong nội bộ công ty gọi là "Tòa tháp đôi", là nguyên nhân dẫn đến những sai lầm lớn của công ty trong thời gian này. Bill thường về nhà sau giờ làm việc và chia sẻ nỗi thất vọng của mình với Donna. "Bill không thích xích mích", bà nói. "Anh ấy muốn đối thoại cởi mở, nhưng điều đó đã không xảy ra. Butch và John đang làm mọi thứ để cố gắng hạ bệ lẫn nhau." Càng ngày Bill càng thấy rằng không ai trong hai người phù hợp với vị trí chủ tịch Marriott.

Khi sự cạnh tranh leo thang vào cuối năm 1988, bi kịch ập đến. Cô

con gái sáu tuổi của Dasburg thiệt mạng trong một vụ tai nạn xe buýt trường học. Sau thảm kịch đó, Dasburg tìm kiếm niềm an ủi bằng cách đắm mình nhiều hơn vào công việc, bao gồm cả việc nhân đôi hiềm khích với Cash, đó không phải là một điềm báo tốt đẹp cho công ty trong năm bản lề 1989.

Gia đình Marriott bắt đầu năm mới với lễ ăn mừng thắng cử của Tổng thống George H.W. Bush. Là những người ủng hộ Bush cả về tài chính và tư tưởng, họ đã xem cuộc diễu hành nhậm chức từ khách sạn JW Marriott trên đại lộ Pennsylvania và tham dự một trong những buổi dạ tiệc nhậm chức. Một tháng sau, Bill đến Hồng Kông để khai trương khách sạn đầu tiên của Marriott ở phương Đông.

Khách sạn đầu tiên của Marriott ở châu Á.

"Lần đầu tiên" này không phải là không có trục trặc. Tờ *New York Times* đưa tin rằng chính sách tuần làm việc năm ngày của Marriott đối với nhân viên khách sạn đã kích động sự cạnh tranh ở một thành phố mà hầu hết mọi người đều làm việc sáu ngày.[4] Công ty bị Hiệp hội Khách sạn Hồng Kông tẩy chay và giám đốc khách sạn bị cấm nói chuyện với nhân viên các nhà hàng địa

phương (vì sợ người của họ bị lôi kéo), bị xa lánh tại các cuộc họp kinh doanh, các giám đốc khách sạn thậm chí còn từ chối bắt tay ông.

Bill rất tức giận, nhưng ông kiên quyết giữ nguyên tắc về tiêu chuẩn đối với nhân viên của mình. "Tôi rất ngạc nhiên trước phản ứng này", ông nhận xét với một phóng viên tờ *South China Morning Post*. "Hồng Kông là miền đất của tự do kinh doanh và đối với tôi, tự do kinh doanh có nghĩa là tự do cạnh tranh, tự do đưa ra quyết định của riêng mình, tự do mắc sai lầm. Chúng tôi đang rơi vào tình trạng bị thắt chặt nguồn lao động ở đây nhưng sẽ không thay đổi cách thức kinh doanh của mình."[5] Nhân viên từ các khách sạn khác đổ về Marriott nộp đơn xin việc. Bill nhận thấy những người Trung Quốc chăm chỉ không bị thu hút bởi việc có thêm một ngày nghỉ; họ coi việc có hai ngày nghỉ liền là cơ hội để tìm được công việc bán thời gian tốt hơn.

Khi Bill từ Hồng Kông trở về, Cash báo cáo về lợi nhuận của dịch vụ ăn uống ở các sân bay và trên các tuyến đường thu phí. Một trong những mảng dịch vụ mới nhất của ông cũng đầy hứa hẹn. Marriott hợp tác với Corporate Child Care, Inc., có trụ sở tại Nashville, để phát triển và quản lý các cơ sở giữ trẻ ban ngày tại nơi làm việc. Sáu trung tâm đã được thành lập và có 100 khách hàng tiềm năng trong số những khách hàng doanh nghiệp của FSM và các khách hàng của công ty chăm sóc sức khỏe. Một hoạt động mới khác, quản lý cơ sở vật chất, cũng đang phát triển rầm rộ. Đây là mảng dịch vụ Marriott được nhận kèm trong thương vụ mua lại Saga, vì công ty này có 20% cổ phần trong một công ty nhỏ chuyên về dịch vụ dọn phòng, vận hành nhà máy công nghiệp và bảo trì cho bệnh viện, trường học. Nhận thấy đây có thể là một thị trường mới, Bill cũng mua lại một công ty lớn chuyên cung cấp dịch vụ dọn phòng, bảo trì và giặt là với hơn 600 khách hàng.

Một mảng dịch vụ khác của công ty có cả tin tốt lẫn tin xấu. Dịch vụ chăm sóc người cao tuổi của Marriott rất được ưa chuộng, nhưng nhu cầu vốn khổng lồ là lực cản đối với lợi nhuận. Bill nhớ lại, vào đầu những năm 1980, "tôi nói với mọi người trong công ty: 'Chúng ta phải tham gia vào lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Đây sẽ là một thị trường lớn, rất lớn và chúng ta có những kỹ năng có thể tận dụng được.'" Cha mẹ ông đã ở độ tuổi 80, và ông bắt đầu quan tâm đến điều kiện sống không mấy dễ chịu của lớp người già cũng như cách để họ có thể trải nghiệm dịch vụ chăm sóc tốt trong khi vẫn giữ được sự độc lập cùng giá trị của mình.

Các viện dưỡng lão truyền thống vốn rất nhiều tai tiếng. Bill nghĩ rằng Marriott có thể xây dựng các cơ sở chất lượng cao và thu được lợi nhuận. Hai dự án đầu tiên của bộ phận mới này ở Marriott, Dịch vụ Chăm sóc người già (SLS – Senior Living Services), thuộc loại hình "cấp vốn", có nghĩa là người sử dụng dịch vụ sẽ trả trước một số tiền lớn để được chăm sóc cho đến khi chết. Các sĩ quan quân đội đã nghỉ hưu kết hợp với Marriott xây dựng "The Fairfax" ở Fort Belvoir, Virginia. Trường đại học Haverford gần Philadelphia hợp tác với công ty để xây dựng "The Quadrangle" cho các cựu sinh viên và giảng viên đã nghỉ hưu của trường. Cả hai đều mở cửa vào giữa năm 1989. Marriott cũng mua lại khu phức hợp hưu trí Villa Valencia ở Laguna Hills, California, và Cộng đồng Hưu trí Cơ bản Mỹ, có hợp đồng quản lý với tám cộng đồng. SLS tiếp tục phát triển thêm ba cộng đồng nữa: "The Colonnades" ở Charlottesville, Virginia; "Jefferson" ở Arlington, Virginia; và "Bedford Court" ở Silver Spring, Maryland. Cộng đồng thứ ba này được đặt theo tên của một quận ở nước Anh, nơi bà cố Elizabeth Stewart Marriott của Bill từng sống. Ngoài ra, một dòng sản phẩm mới với tên "Brighton Gardens", bao gồm cả nhà ở độc lập và nhà dưỡng lão, đã được lên kế hoạch xây dựng dành cho những người Mỹ lớn tuổi có thu nhập khiêm tốn.

Mặc dù tất cả những điều này nghe có vẻ tích cực khi Cash báo cáo với Bill vào đầu năm 1989, SLS vẫn chưa có lãi và sẽ chi lạm vào vốn 110 triệu đô-la chỉ trong năm đó.

Chuỗi nhà hàng mới Allie's cũng rất chật vật, khiến hai chuỗi lớn nhất của Marriott là Big Boy và Roy Rogers rơi vào tình trạng khó khăn. Tháng 11 trước đó, Bill đưa ra ý tưởng "Project Sparrow", một cuộc đánh giá bí mật nội bộ về tất cả các hoạt động của Marriott. Khuyến nghị đầu tiên được đưa ra sau khi phân tích kết quả đánh giá là loại bỏ các chuỗi nhà hàng và dịch vụ suất ăn hàng không. Chúng có lãi, nhưng tốc độ tăng trưởng quá chậm so với mô hình của Marriott. Trong bối cảnh bấp bênh đó, Cash tăng cường cạnh tranh với Dasburg để chứng minh cho Bill thấy Cash mới xứng đáng trở thành người tiếp theo điều hành Marriott.

Cả hai người dường như không nhận ra rằng cuộc chiến nội bộ của họ khiến Bill căng thẳng đến cực độ. Dasburg nhớ lại rằng những bất đồng giữa ông và Cash bắt nguồn từ quan điểm đối lập về định hướng phát triển của Marriott. "Anh ấy điều hành một nửa công ty và tôi điều hành một nửa còn lại", Dasburg nói, "và hai chúng tôi có quan điểm hoàn toàn khác nhau về tương lai của Marriott. Tôi muốn tách Marriott thành hai công ty." Cash không đồng ý. Bill kể lại rằng ông đã nói chuyện với Dasburg về việc tách

công ty nhưng chưa bao giờ nghiêm túc xem xét vấn đề này.

Là một thành viên Thánh hữu Ngày sau tích cực, Cash nghĩ rằng điều đó có thể giúp ông có lợi thế hơn Dasburg. Mặc dù Bill đánh giá cao sự trung thành của Cash, nhưng việc Cash có thể chứng tỏ mình phù hợp với vị trí CEO mới là điều quan trọng. "Anh ấy luôn cố gắng thuyết phục tôi rằng anh ấy làm rất tốt. Anh ấy khiến tôi tin, và tôi đã sai lầm. Tôi bị che mờ mắt vì bản thân tôi thích anh ấy, và tôi nghĩ anh ấy khá sắc sảo. Nhưng sau khi được thăng chức và điều hành một nửa công ty, anh ấy đã mất kiểm soát và bắt đầu đưa ra một số quyết định tồi tệ. Anh ấy trở nên rất khó chịu. Ngay cả khi nói chuyện với tôi, anh ấy cũng sẽ nói: 'Công ty của tôi' – 'Trong công ty của tôi, chúng tôi làm theo cách này.' Đó không phải là thái độ của một người có tinh thần đồng đội. Anh ấy luôn thúc ép tôi trao cho anh ấy thêm nhiều tiền và quyền lực. Anh ấy muốn trở thành CEO."

Sự cạnh tranh đã gây ra bầu không khí căng thẳng tại các trụ sở công ty. "Cả hai người này đều là những nhà quản lý thông minh, có năng lực cùng kinh nghiệm, nhưng thay vì chăm sóc lẫn nhau và đồng nghiệp cũng như cấp dưới – một nguyên tắc quan trọng trong văn hóa hợp tác của chúng tôi – họ lại để các ưu tiên cá nhân chiếm ưu thế", Bill phản ánh. "Trong quá trình đó, họ đã phá hủy rất nhiều thiện chí, lãng phí nguồn lực và làm phiền lòng rất nhiều người, trong đó có tôi."

Giám đốc mảng dịch vụ In-Flite, Dan Altobello, đứng ngoài cuộc xung đột vì ông sắp trở thành CEO của công ty CaterAir tách ra từ Marriott. Ông nói: "Dasburg và Cash đã gây ra cuộc chiến này và những kẻ ngu ngốc trong công ty sẽ chọn phe này hay phe kia. Tôi thì không, nhưng tôi đã đến nhà gặp Bill và đề nghị: 'Tại sao anh không sa thải cả hai người? Anh đang làm việc quá vất vả! Sẽ dễ dàng hơn cho anh nếu quẳng họ đi.'" Altobello cho rằng sự cạnh tranh giữa Cash và Dasburg là nguyên nhân dẫn đến cơn đau tim đầu tiên của Bill vào ngày 2 tháng 10 năm 1989.

Khi ấy, Bill đang trên đường đến New York để tham dự cuộc họp đầu tiên trong vai trò mới nhất của mình – thành viên hội đồng quản trị General Motors Corp. Thay vì đi máy bay, ông quyết định đi tàu và nối lại thú vui đọc sách trong chuyến đi kéo dài ba tiếng này. Đêm trước là một đêm khó chịu. Ông thức dậy lúc ba giờ sáng với những cơn đau ngực, uống một vài viên aspirin và biết rằng mình sẽ không ngủ lại được. Cơn đau giảm dần, "vì vậy, tôi xuống nhà tập đạp xe trong nhà suốt 10 phút, và không có gì xảy ra. Cơn đau không trở lại và tôi vẫn ổn", ông nhớ lại. Ông đến văn phòng

lúc 6 giờ sáng và làm việc đến hơn 9 giờ sáng. Sau đó, ông đến ga Union để bắt chuyến tàu điện ngầm Amtrak lúc 10 giờ sáng đến Manhattan. Do tắc đường và đến ga muộn, ông yêu cầu tài xế Bracey Bullock chờ trong vòng 10 phút, phòng trường hợp ông bị lỡ chuyến tàu.

Lồng ngực của Bill nóng ran khi ông ổn định chỗ ngồi. Sau đó, ông nghe thấy một giọng nói bảo ông "Hãy xuống tàu". Đó cũng là giọng nói bốn năm trước đã bảo ông "Hãy rời thuyền" khi ông đang bốc cháy theo đúng nghĩa đen. Lần thứ hai, Bill vâng lời.

Bracey vẫn đang đợi bên ngoài cùng chiếc xe và đã gấp rút chở ông chủ của mình đến Bệnh viện Đại học Georgetown. Ở đây, các xét nghiệm cho thấy Bill vừa trải qua một cơn đau tim. Một bác sĩ tim mạch đã tiến hành nong mạch bằng bóng[i] cho Bill. Bill năm đó 57 tuổi, trẻ hơn cha mình cả chục tuổi khi ông lên cơn đau tim lần đầu tiên. Gia đình và bạn bè có phần ngờ rằng sự cạnh tranh Tòa tháp đôi là một phần nguyên nhân, nhưng Bill chỉ miễn cưỡng thừa nhận. "Tôi là bằng chứng sống về một giám đốc tham công tiếc việc – tập thể dục và nghỉ ngơi quá ít, làm việc quá nhiều và ăn tối quá nhiều vào ban đêm", ông nói. "Rõ ràng, cuộc đấu đá nội bộ tại công ty đã gây căng thẳng – rất căng thẳng. Tôi cũng đồng ý rằng Tòa tháp đôi phần nào có liên quan."

[i]. Nong mạch bằng bóng: Biện pháp thông các động mạch bị hẹp mà không cần phẫu thuật lớn. Một ống thông trên đầu có gắn một trái bóng bơm đầy không khí với áp lực cao được đặt vào bên trong động mạch bị hẹp. Trái bóng này sẽ ép các mảng mỡ bám bên trong động mạch áp sát mạch máu, nhờ đó lượng máu đến cơ tim tăng lên đáng kể. (ND)

Sau một tuần ở bệnh viện, Bill lại lên cơn đau tim thứ hai khi đang tập chạy bộ trị liệu. Các bác sĩ phải tiến hành nong mạch lần thứ hai, và Bill được ra viện sau hai tuần. Ông về nhà chưa được một ngày thì thế giới của ông lại một lần nữa rung chuyển với những tin tức đáng lo ngại về lễ khai trương khách sạn Marriott San Francisco mà ông rất mong đợi.

Lễ hội buổi sáng, buổi chiều và lễ cắt băng khánh thành diễn ra không gặp bất cứ trở ngại nào. Sau đó, vào lúc 5 giờ 4 phút chiều, khách sạn bắt đầu rung lắc. Ngày 17 tháng 10 năm 1989 hôm đó là ngày xảy ra trận động đất tồi tệ nhất ở San Francisco kể từ năm 1906. Trong vòng 15 giây, nỗi kinh hoàng bao trùm thành phố. Các ngôi nhà và tòa nhà ở quận Marina bị sập, một số đoạn xa lộ Liên bang 880 hai tầng ở phía tây Oakland và cầu Vịnh San

Francisco-Oakland cũng rơi vào tình trạng tương tự.

Tại khách sạn Marriott mới, các mảnh thủy tinh từ đèn chùm trong phòng khiêu vũ rơi xuống như một trận mưa đá. Ly thủy tinh treo phía trên quầy bar View Lounge ở tầng 39 rơi xuống sàn. (Chiếc ly lành lặn sót lại duy nhất sau đó được trưng bày trong sảnh đợi với tấm bảng ghi: "Rung lắc và khuấy đảo".) Khách đổ xô tới cầu thang dẫn xuống sảnh đợi, nghĩ rằng sẽ thấy một đống đổ nát. Nhưng khách sạn được xây dựng theo các tiêu chuẩn chống động đất hiện đại nên nó tốt hơn nhiều tòa nhà trong thành phố. Nhân viên phục vụ đưa các vị khách vào phòng khiêu vũ Golden Gate để họ qua đêm trên những bộ ga giường trải tạm. Nhiều người San Francisco không thể về nhà đã đến trú tạm trong khách sạn.

Bill cảm thấy nhẹ nhõm vì không có thiệt hại nào đáng kể đối với khách sạn, nhưng ông biết mình sẽ mất một số tiền lớn do những người tham dự hội nghị đã đặt phòng cho những tuần đầu tiên nay hủy phòng. Ông cũng lo ngại vì Dasburg không thể bán khách sạn trị giá 300 triệu đô-la này trước khi nó mở cửa. Đó là khoản nợ quá lớn đối với công ty cho một dự án duy nhất. Trong vòng chưa đầy một năm sau, khi công ty đang ở trong một cuộc khủng hoảng không thể tưởng tượng được, tờ *Washington Post* đã nhắc lại và gọi ngày đó ở San Francisco là "điềm xấu" đối với Marriott.[7]

Ra viện, Bill bắt đầu một chế độ tập luyện bao gồm đi bộ và tập có giám sát trên máy chạy bộ và xe đạp. Ông biết ông phải bớt đi công tác. Dick đang nghỉ hưu bán thời gian đã quay trở lại để hỗ trợ anh trai. "Quan trọng nhất là có người nhà Marriott ở công ty", khi ấy Dick nói. Còn Bill thừa nhận: "Sẽ không thể tìm được một người bạn nào tốt hoặc một người anh em nào trung thành hơn Dick."

Để tri ân Dick, vài năm sau đó, Bill đã làm một việc vừa hài hước vừa cảm động: Ông gắn chữ cái đầu tên đệm của Dick với một số phẩm chất mà ông nhìn thấy ở em trai mình, "E" – chẳng hạn như Eating (ăn uống)[i]. "'Ăn nào' là tiếng gọi lanh lảnh quen thuộc của Dick mà tôi còn nhớ mãi", Bill kể. "Vài năm trước, cậu ấy rủ tôi đi ăn thử ở một vài quán ăn nhanh cạnh tranh với Marriott ở Phoenix. Sau nhà hàng thứ 12 và bữa ăn thứ 25, tôi đã tuyệt vọng mong có một viên thuốc chống đầy bụng khó tiêu, còn Dick vẫn sẵn sàng ghé vào 12 quán ăn nữa. Tuần trước, cậu ấy ghé thăm mẹ và sau chiếc bánh sandwich Reuben thứ hai, cậu ấy ăn nguyên một cái bánh pudding gạo. Mẹ phàn nàn rằng bà chỉ ăn được hai miếng trước khi cả cái bánh biến mất."

[i]. *Tên đầy đủ của Dick là Richard Edwin Marriott. (ND)*

Em trai Bill cũng nổi tiếng vì Efficient (tính hiệu quả). "Dick là một trong những người quản lý thời gian tốt nhất tôi từng thấy. Cậu ấy biết cách hoàn thành công việc và hoàn thành một cách nhanh chóng. Thành tích làm việc của cậu ấy trong những năm qua là kết quả của khả năng đưa ra quyết định và hành động nhanh chóng. Cậu ấy siêu nhanh trong mọi việc. Cậu ấy có khả năng thiên bẩm trong việc xây dựng và sửa chữa những thứ hỏng hóc và không lãng phí thời gian khi làm những việc đó."

Dick đặc biệt Economic (tiết kiệm) trong chi tiêu cá nhân, giống như cha mẹ của họ. "Dick có tiền bởi vì cậu ấy chẳng tiêu gì cả", Bill nhận xét. "Nếu có một cách làm ít tốn kém hơn, Dick sẽ tìm ra. Cậu ấy là một doanh nhân xuất chúng và thật sự biết cách tiết kiệm. Một vài năm trước, tôi khen bộ đồ mới của cậu ấy – nó rất đẹp. Cậu ấy cho tôi biết nó vừa được gửi tới từ Uniforms for You, nhà cung cấp đồng phục của công ty và thật sự không đắt lắm vì được làm từ chất liệu tương tự như áo khoác của những người phục vụ trong nhà hàng Sirloin & Saddle của chúng tôi."

Dick cũng là hình ảnh thu nhỏ của Endophasia (tiếng nói nội tâm), Bill nói thêm, "là một thuật ngữ y học có nghĩa là lời nói từ bên trong không phát ra âm thanh. Cha thường gọi Dick là 'người im lặng'. Khi tôi trở về sau chuyến công tác kéo dài hai tuần với cậu ấy, một chuyến đi khắp thế giới cùng nhau, Donna hỏi chúng tôi đã thảo luận điều gì. Tôi trả lời rằng chúng tôi nói một chút về công việc kinh doanh – và có lần Dick nhìn cảng Hồng Kông từ phòng khách sạn và nói: 'Nhìn những chiếc thuyền kìa.' Tôi chẳng nhớ ra được cậu ấy còn nói gì nữa trong hai tuần đó, vì Dick không thích nói nhiều!"

Cuối cùng, Bill nói, Dick là một tấm gương về Empathy (thông cảm), Effort (nỗ lực), và Elocution (giỏi diễn thuyết). "Trong thời gian tôi gặp vấn đề về sức khỏe, Dick đã rất thông cảm với tình trạng của tôi, cậu ấy thường xuyên đến bệnh viện, tới nhà thăm tôi và gọi điện thoại. Luôn quan tâm, luôn chăm sóc – khi tôi phải hủy các chuyến đi, cậu ấy đã nỗ lực thực hiện chúng thay tôi. Khi tôi phải hủy các bài phát biểu, cậu ấy đã sử dụng kỹ năng diễn thuyết tuyệt vời của mình để thực hiện hơn 10 bài phát biểu thay tôi."

Tóm lại, Bill kết luận: "Em trai tôi đã nỗ lực để đạt được sự hoàn hảo trong mọi việc cậu ấy làm, điều đó thật tuyệt vời. Với những phẩm chất này, cậu ấy đã nâng cao và làm phong phú thêm cuộc

sống của chúng tôi bằng lòng trung thành cùng sự tận tâm đối với công việc kinh doanh này, cũng như tình yêu và sự quan tâm của cậu ấy đối với tất cả gia đình chúng tôi."[8]

Mùa thu năm 1989, trong khi Dick đi diễn thuyết một vòng thay cho người anh đang đau yếu của mình, giai đoạn Tòa tháp đôi đầy khó khăn đã kết thúc khi John Dasburg từ chức.

Trong những tháng trước khi Bill lên cơn đau tim, Dasburg đã rất nỗ lực để xin phép xây dựng thêm khách sạn thuộc các nhóm Courtyard, Fairfield và Residence Inn. Bill không thoải mái vì sẽ phải gánh thêm nợ. Khi Bill phát hiện ra rằng Dasburg đã thúc đẩy tiến độ thực hiện một số dự án khách sạn ông chưa hoàn toàn chấp thuận, ông đã sẵn sàng đề nghị Cash làm giám đốc vận hành, một chức danh mới tại công ty. Vài ngày sau đó, Dasburg xông vào văn phòng của ông và nói: "Tôi sẽ không bao giờ làm việc cho Butch!"

Sau đó, Dasburg đến gặp Cliff Ehrlich, phó chủ tịch cấp cao phụ trách nhân sự, và tuyên bố: "Tôi không thể làm việc cho cùng một công ty với Butch Cash nên tôi sẽ nghỉ việc." Ehrlich gọi ngay cho Bill khi ấy đang ở nhà và hỏi: "Anh muốn tôi làm gì?". Câu trả lời của Bill rất chắc chắn: "Đồng ý đi."

Sáng hôm sau, Dasburg gọi cho Bill và nói rằng ông đã nghĩ lại, liệu ông có thể trở lại công ty không? "Không, anh đã rời đi rồi," Bill nói. Và đó là sự kết thúc cuộc chiến Tòa tháp đôi, sau 19 tháng hỗn loạn ở cấp lãnh đạo cao nhất của công ty.

Để hồi phục sau cơn đau tim, điều khó khăn nhất đối với Bill Marriott là không làm việc. Điều khiến ông lo lắng nhất trong thời gian đó là cảm giác dai dẳng rằng một cơn bão sắp ập đến với công ty. "Thật không dễ dàng khi đối mặt với thực tế rằng ba thập kỷ làm việc 16 tiếng một ngày đã khiến tôi rơi vào hoàn cảnh tôi muốn tránh nhất: Không thể chèo lái con thuyền khi biển động."

Cuối cùng, Bill quay trở lại làm việc vào giữa tháng 11, sáu tuần sau cơn đau tim đầu tiên. Trong giai đoạn phục hồi đó, hội đồng quản trị của Marriott đã tỏ ra quan ngại sâu sắc vì Bill vẫn chưa chọn được người kế nhiệm. Một thành viên hội đồng quản trị hỏi Bill trong một cuộc họp: "Được rồi, ông Marriott, ông muốn chúng tôi làm gì trên đường trở về từ nghĩa trang sau khi chôn cất ông?". Ba người con trai của Bill còn quá trẻ và thiếu kinh nghiệm để thay thế ông; Dick thì không hứng thú với vị trí của Bill. Vì vậy, hội đồng quản trị đã chọn giám đốc tài chính Bill Shaw là người kế

nhiệm tốt nhất họ có.

Trong khi đó, Bill Marriott cần phục hồi sức khỏe bằng cách ở nhà càng nhiều càng tốt. Vì thế, ông đành bỏ lỡ sự kiện khai trương khách sạn Marriott thứ 500, mở tại Warsaw, Ba Lan.

Công ty đã xác định Ba Lan và Hungary là hai nơi có khả năng cao nhất để Marriott thâm nhập sau khi Liên Xô tan rã. 5.000 người Ba Lan tràn đến văn phòng tuyển dụng của Marriott ở Warsaw để xin việc, họ bị thu hút bởi mức lương cao hơn cùng cơ hội học hỏi các phương thức kinh doanh và làm dịch vụ của phương Tây. Giám đốc khách sạn Haile Aguilar quyết định "xây dựng đội ngũ nhân viên của chính mình" từ những ứng viên chưa từng có kinh nghiệm làm việc tại khách sạn. Ông từ chối tất cả những ứng viên có kinh nghiệm trong ngành khách sạn, chỉ trừ ba người. Ông tin rằng "việc thiếu động cơ lợi nhuận và hơn 40 năm chịu sự kiểm soát của nhà nước đã làm mất đi khái niệm dịch vụ trong hầu hết các khách sạn ở Warsaw".[9]

Ông nói, thay vào đó, "chúng tôi tìm kiếm những con người trẻ trung có nụ cười tươi, nói được tiếng Anh và sẵn sàng làm việc. Những người dẫn dắt câu chuyện thông minh nhất trong các cuộc phỏng vấn được chọn làm quản lý." 20 người trúng tuyển được gửi đến Boston để đào tạo về dịch vụ khách sạn phương Tây, và họ sẽ hỗ trợ thuê những nhân viên còn lại. Vì vậy, một cựu giáo viên đã trở thành thu ngân, một thợ sửa ống nước trở thành tạp vụ trong bếp, một kỹ thuật viên máy tính tuần tra các hành lang trong vị trí nhân viên an ninh, một kỹ thuật viên nha khoa phục vụ bàn trong quán cà phê, v.v.. Biến những người lao động của một nước khối phía Đông thành nhân viên phục vụ kiểu phương Tây là một việc khó khăn. Trong tuần đầu tiên, khách sạn sa thải năm nhân viên vì uống rượu khi làm việc và hai nhân viên vì trộm cắp. Nhiều người phải được huấn luyện về vấn đề vệ sinh cá nhân của họ.

Tuy nhiên, tiêu chuẩn cao của Marriott đã được thể hiện rõ ràng từ ngày đầu tiên khách sạn mở cửa ở Warsaw cho đến khi khách sạn đã trở nên nổi tiếng. Tạp chí *Hotels* gọi nó là "Điều kỳ diệu trên phố Chalubinskiego".[10] Dick bay đến Warsaw để đại diện cho gia đình Marriott tham dự lễ khai trương. Khi Bill Tiefel thấy danh sách khách mời 1.000 người, ông đã phản đối giám đốc Aguilar. "Tôi nói: 'Đông quá. Sẽ thành một đám hỗn loạn mất!'. Câu trả lời của anh ấy là: 'Tôi đã mời tất cả những người từng nắm quyền khi chúng ta bắt đầu thỏa thuận về khách sạn này ở đây (Cộng sản). Tôi đã mời tất cả những người đang nắm quyền hiện nay (chính

phủ Công đoàn Đoàn kết). Và tôi cũng mời tất cả những người tôi nghĩ sẽ nắm quyền vào tuần tới. Vì vậy, tôi có số lượng chính trị gia nhiều gấp ba lần số tôi cần.' Bạn biết sao không? Anh ấy đã đúng."

Đúng hai tuần sau, Bức tường Berlin sụp đổ. Đó là biểu tượng khó quên của sự kết thúc thời kỳ Chiến tranh lạnh và sự mở cửa giữa phía Đông với phía Tây. "Chúng tôi vừa mở một khách sạn ở Warsaw", giám đốc tài chính Shaw cho biết trong một cuộc họp báo. "Một số người cho rằng đó là nước đi bất ngờ thông minh nhất trong lịch sử, nhưng chúng tôi đã chuẩn bị cho việc đó trong 5 năm. Cả ông Marriott và những người khác trong chúng tôi đều không ngờ rằng Ba Lan sẽ hoàn toàn quay lưng lại với chủ nghĩa cộng sản như vậy, nhưng khách sạn đã đem lại ấn tượng tốt về chúng tôi cho các nước Đông Âu khác, những nước có đại diện tham dự và đã vô cùng ấn tượng với lễ khai trương đó. Họ muốn Marriott ở thành phố của họ vì họ không có khách sạn tốt, và vì họ *cần phải* có vốn nước ngoài ngay lập tức."[11]

Tương lai của Marriott trở nên tươi sáng ở những nước vừa mới đây còn được gọi là các quốc gia thuộc Khối Hiệp ước Warsaw. Trong khi đó, ở Tây Âu, Marriott cũng đang mở rộng hệ thống Courtyard ở Vương quốc Anh và các khách sạn ở Tây Đức.

Tháng 11 năm ấy, ngày Bill trở lại làm việc sau cơn đau tim đánh dấu kỷ niệm 25 năm ngày ông được thăng chức lên làm chủ tịch của công ty khi đó được gọi là Marriott-Hot Shoppe Inc. Trong 25 năm đó, ông đã dần dần tạo ra tốc độ tăng trưởng tích lũy đáng kinh ngạc, lên tới gần 20% mỗi năm cả về doanh số bán hàng, thu nhập ròng, thu nhập trên mỗi cổ phiếu và giá cổ phiếu. Doanh thu hằng năm đã tăng từ 84 triệu đô-la lên gần 8 tỷ đô-la.

Marriott cũng đã trở thành nhà tuyển dụng lớn thứ 10 ở Mỹ, với 230.000 nhân viên – so với con số 9.600 nhân viên tại năm đầu tiên Bill làm chủ tịch. Bên cạnh việc đưa Marriott lên vị trí số một về dịch vụ ăn uống tại sân bay, trạm dừng xa lộ, suất ăn hàng không và cung cấp suất ăn theo hợp đồng, Bill đã nhân số khách sạn do công ty quản lý lên gấp nhiều lần, từ 4 khách sạn vào năm 1964 lên 534 khách sạn vào cuối năm 1989.

Được cha nuôi dưỡng niềm tin rằng "thành công không bao giờ là đích đến cuối cùng", Bill cảm thấy cần phải có một sự thay đổi lớn. Tại một cuộc họp của các nhà phân tích chứng khoán ở New York vào ngày 18 tháng 12 năm 1989, ông đã công bố một "cuộc tái cơ cấu lớn ở tập đoàn Marriott". Việc mảng dịch vụ suất ăn hàng

không tách ra thành một công ty độc lập đã được hoàn tất, và Marriott sẽ bán chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh của mình. "Tên tuổi của gia đình đã trở nên quen thuộc, vì vậy quyết định rời bỏ hai lĩnh vực kinh doanh lâu đời nhất của chúng tôi – nhà hàng và suất ăn hàng không – là một lựa chọn khó khăn và nhiều luyến tiếc", Bill nói.

Chỉ có 12 nhà hàng Hot Shoppe ở khu vực thủ đô được giữ lại. Đây là những nhà hàng cuối cùng trong số các nhà hàng đầu tiên mở cửa năm 1927. Marriott sẽ vẫn tham gia vào lĩnh vực dịch vụ ăn uống với hơn 4.000 nhà hàng trong các khách sạn của mình, tại 51 sân bay, dọc theo 14 tuyến đường cao tốc liên bang và trong hoạt động cung cấp dịch vụ ăn uống cho các tổ chức.

Bill nói: "Khi bước sang những năm 1990, chúng tôi muốn Marriott tăng cường tập trung vào các thị trường lớn trong lĩnh vực lưu trú và dịch vụ theo hợp đồng. Chúng tôi có kế hoạch tăng gấp đôi số lượng khách sạn của mình lên con số 1.000 vào giữa những năm 1990, và một phần ba trong số này đã được lên kế hoạch thực hiện."

Hai ngày sau thông báo long trọng này, Bill thức dậy vì một cuộc điện thoại lúc 3 giờ 30 phút sáng. Quân đội Mỹ đã tấn công Panama, và khách sạn Marriott Caesar Park bị bao vây bởi các thế lực thù địch đã đột kích vào khách sạn và đưa con tin đi không rõ tung tích. Với mật danh "Chiến dịch Chính nghĩa", Tổng thống Bush đã ra lệnh cho 27.000 lính Mỹ mở một cuộc tấn công vào lúc nửa đêm nhằm mục đích lật đổ và bắt sống Tướng Manuel Antonio Noriega. Giám đốc lưu trú Daniel Sarria là người quản lý khách sạn.

Nửa giờ sau khi cuộc tấn công bắt đầu, hàng chục tiểu đoàn bán quân sự của Noriega chạy qua cửa trước và cửa sau của khách sạn, mang theo súng phóng tên lửa, Uzis, AK-47 và súng trường M-16. Họ bắn một vài phát súng thị uy khi lùa 80 vị khách xuống sảnh đợi, ra lệnh cho họ nằm úp mặt xuống sàn và đặt tay sau đầu. "Chúng tôi đang bị tấn công, vì vậy chúng tôi bắt giữ con tin", người đàn ông có vẻ là thủ lĩnh của họ nói. Sau khi những người lính kiểm tra hộ chiếu, 12 người nước ngoài bao gồm ba nhà báo và bốn người Mỹ đã bị đưa đi.[12]

Những người lính vây quanh Sarria khi biết ông là người quản lý và yêu cầu ông giao chìa khóa phòng của tất cả các vị khách người Mỹ. Ông từ chối, do đó bị quăng vào thùng sau một chiếc xe bán tải cùng hai nhà báo người Mỹ và bị đưa đi. Sarria được thả sau vài

giờ, và ông đi bộ qua những con đường nguy hiểm để trở về khách sạn, tiếp tục chăm sóc các vị khách. Ông cho một số người Mỹ mặc đồng phục nhân viên khách sạn, giấu những người khác trong thùng đựng đồ giặt và trong thùng máy giặt công nghiệp.[13]

Quân đội Mỹ có những ưu tiên quân sự cao hơn vấn đề của khách sạn, nhưng đến tối, lời đề nghị khẩn thiết của Bill và các quan chức phát thanh truyền hình Mỹ cuối cùng cũng có tác dụng. Bộ trưởng Quốc phòng Dick Cheney và Ngoại trưởng James Baker biết rằng Bill là người ủng hộ và là bạn của tổng thống, vì vậy lời đề nghị của ông có thêm sức nặng. Sau khi hầu hết các mục tiêu quân sự đã được hoàn thành, 90 lính dù Mỹ đã bất chấp nguy hiểm trong cuộc đọ súng kéo dài ba tiếng đồng hồ để vượt qua khoảng cách hai dặm đến khách sạn. Đến nửa đêm, họ đã giải phóng được khách sạn, kết thúc một ngày kinh hoàng. Sáng hôm sau, "những người lính dù dồn 110 vị khách và nhân viên khách sạn lên hai xe tải dùng cho dịch vụ ăn uống sân bay của Marriott, rồi chúng tôi lao xuống đường dưới làn đạn", một phóng viên được giải cứu của tờ Associated Press kể lại.[14]

Tất cả con tin cuối cùng đã được giải cứu an toàn. Với một khẩu súng máy cỡ nòng 30 được bố trí đối diện với lối vào chính, lính Mỹ đã chiếm khách sạn trong 15 ngày, tận hưởng các tiện nghi trong những dãy phòng sang trọng nhất ở tầng 15. Theo Bill, họ được chào đón ở đó, và còn hơn thế nữa.

•

Trong nhiều năm, truyền thống của gia đình Marriott là bay đến Acapulco sau ngày Giáng sinh và nghỉ lễ tại ngôi nhà Bill và Donna sở hữu. Bill nhớ lại: "Chúng tôi đã định đến Acapulco, nhưng rồi quyết định hủy bỏ kế hoạch đó." Donna kiên quyết: "Anh đang có vấn đề về tim. Chúng ta sẽ không đến Mexico. Chúng ta sẽ đến Florida." Vì vậy, họ bay đến Fort Lauderdale và ở tại khách sạn Marriott Harbour Beach Resort, đã mở cửa năm năm trước đó.

Mặc dù thỉnh thoảng vẫn bị đau ngực, nhưng vào buổi sáng ngày tiếp theo tại bãi biển Harbour, Bill đang tập đạp xe với máy thì cơn đau trở nên nghiêm trọng đến mức ông phải đến bệnh viện. "Họ không thể tìm ra bất cứ vấn đề gì và cho phép tôi trở lại khách sạn", ông nói. Vào buổi tối, Bill và Donna đi xem phim.

Trong khi họ đi vắng, một giám đốc khu vực của Marriott đã luồn một mảnh giấy ghi chú dưới cửa phòng khách sạn của cặp đôi,

trên đó viết: “Nếu anh có bất kỳ vấn đề nào về tim, hãy gọi cho bác sĩ tim mạch này. Anh ấy là một người bạn tốt của tôi.”

Chưa đầy nửa giờ sau khi xem phim về, Bill gần như gập người vì một cơn đau tim cực độ. Thở hổn hển, ông gọi cho bác sĩ tim mạch và để lại lời nhắn ngắn gọn: “Bill Marriott đây. Tôi nghĩ tôi đang bị đau tim. Hãy gọi lại cho tôi.” Bác sĩ gọi lại trong vòng 10 giây và hướng dẫn Bill đến gặp ông tại Trung tâm Y tế Florida. Bill chỉ bị tắc một động mạch, nhưng đó lại là động mạch vành trái, một bệnh lý mà các bác sĩ gọi là “sát thủ” – nguyên nhân gây ra các cơn đau tim nguy hiểm nhất. Bill cần được phẫu thuật bắc cầu mạch vành và không được di chuyển.

“Tôi không bao giờ quên cái đêm cô đơn, mất ngủ đó”, Bill nói trong một bài giảng ở nhà thờ vào mùa xuân năm sau. “Người ta nói rằng Chúa thật sự đi cùng chúng ta đến phòng bệnh và chúng ta phải hoàn toàn tin tưởng vào Người để làm những gì Người biết là tốt nhất. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về những việc làm trong quá khứ của mình – một số thì tốt và một số thì không… Tôi tự hỏi liệu mình có thực sự đủ điều kiện để đứng trước mặt Chúa của chúng ta hay không. Tôi có thể vượt qua ngày phán xét hay không?”[15]

Sau một đêm gần như mất ngủ, vào lúc 5 giờ 30 phút sáng, ông trở nên phấn chấn hơn khi hai nhà truyền giáo 19 tuổi của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau mà ông không biết tên bước vào phòng. Một trong những giám đốc khách sạn đã chu đáo liên hệ với chủ tịch hội truyền giáo để đề nghị họ đến thăm và ban phước lành cho Bill. “Lời chúc phúc đó đã giúp tôi có được niềm tin, lòng can đảm và sức mạnh mà tôi cần. Tôi cảm nhận được tinh thần khiêm tốn và mạnh mẽ của họ khi họ thốt ra lời chúc bình dị.”

Sau đó, ông được phẫu thuật bởi một bác sĩ ông không biết mặt cho đến mãi 10 ngày sau đó. Khi Bill tỉnh dậy, “y tá hỏi: ‘Ồ, ông Cash, ông cảm thấy thế nào?’ Tôi không thể nói gì vì vướng ống thở, nhưng tôi nghĩ: ‘Tôi đã chết và đến cõi khác chưa?’”. Vì lý do riêng tư và bảo mật, Donna đã cung cấp cho bệnh viện tên giả của chồng mình – Ronald Cash.

Vài ngày sau khi Bill nhập viện, người bạn thân Ralph Hardy đã bay đến Florida thăm ông. Hardy trêu chọc rằng Bill đã dẫn trước mình trong việc được phẫu thuật tim ở một bệnh viện xa lạ. Trước đây, khi Hardy phải đối mặt với cuộc phẫu thuật mở lồng ngực ở thành phố Salt Lake, Bill đã nói: “Tôi sẽ sắp xếp để anh được phẫu thuật ở Mayo hoặc bệnh viện Đa khoa Massachusetts. Đó là những

nơi duy nhất anh nên đến." Ralph từ chối lời đề nghị, và cuộc phẫu thuật đã diễn ra tốt đẹp. Giờ đây, Hardy nói: "Anh đang ở trong một bệnh viện thậm chí còn nhỏ hơn bệnh viện tôi nằm trước kia, chẳng ai trong hai chúng ta từng nghe nói đến nó. Và thậm chí anh còn không biết bác sĩ đã phẫu thuật mở lồng ngực cho mình!"

Sau hai tuần ở bệnh viện Florida, Bill trở về nhà. Ông hầu như không biết thử thách nào đang chờ đợi phía trước sau một năm đầy khó khăn này.

22

“Tôi đã làm gì thế này?”

HIẾM CÓ MỘT CUỘC BÙNG NỔ TÀI CHÍNH nào mạnh mẽ như cuộc bùng nổ tài chính xảy ra ở Nhật Bản từ năm 1985 đến năm 1989. Giá bất động sản tăng hơn gấp đôi trên cả nước, khiến những căn hộ nhỏ ở trung tâm Tokyo được bán với giá hơn 1 triệu đô-la. Từ đầu năm 1985 đến thời điểm đỉnh cao của thị trường chứng khoán Tokyo vào ngày cuối cùng của năm 1989, tổng giá trị cổ phiếu được giao dịch là khoảng 3,2 nghìn tỷ đô-la – một bong bóng chưa từng thấy trước đây, ngoại trừ Phố Wall ngay trước khi thị trường chứng khoán sụp đổ năm 1929.

Các nhà đầu tư Nhật Bản với nguồn vốn dồi dào đã hướng ra nước ngoài trong một lễ hội chi tiêu lớn nhất lịch sử của họ, và Mỹ trở thành thánh địa mua sắm. Họ mua các khách sạn và bất động sản khác ở Guam và Hawaii, sau đó chuyển đến California, nơi họ mua được một phần tư các ngân hàng ở bang này. Gần như mọi tòa nhà văn phòng lớn mới được xây dựng ở Los Angeles đều thuộc sở hữu của các nhà đầu tư Nhật Bản, một số hãng phim lớn ở Hollywood cũng vậy.[1]

Bị ám ảnh bởi trò chơi golf nhưng quần đảo quê hương của các nhà đầu tư Nhật Bản lại có rất ít sân golf để đầu tư, vì thế họ mua lại các sân golf của Mỹ gần như tại bất kỳ mức giá nào. Một nhà tài phiệt ở Tokyo đã trả 831 triệu đô-la để mua các sân golf nổi tiếng ở Pebble Beach.[2] Nói chung, theo tờ *New York Times*: “Các công ty Nhật Bản đã chi 77 tỷ đô-la vào bất động sản ở Mỹ, mua mọi thứ [trong thời kỳ bùng nổ] từ tòa nhà Exxon xưa kia đến trung tâm Rockefeller. Không có giá nào là quá cao đối với người Nhật, những người tin tưởng vào giá trị lâu dài của các tòa nhà văn phòng, khách sạn, sân golf và trung tâm mua sắm.”[3]

Một phần số tiền đó chảy vào túi Marriott. Sau khi các tổ chức đầu

tư của Mỹ, như công ty bảo hiểm, ngừng việc mua khách sạn và sau khi luật thuế thay đổi vào năm 1986 khiến các hợp đồng hợp danh hữu hạn khó có đối tác hơn, "Nhật Bản đã trở thành người mua cuối cùng", Bill nhớ lại. "Họ mua mọi thứ trong tầm mắt, và trả giá rất cao. Tại sao? Giá bất động sản ở Tokyo khủng khiếp đến mức khi thấy giá bất động sản ở các thành phố như Los Angeles, Chicago và New York, họ đã tự nhủ: 'Giá này chưa bằng 10% giá chúng tôi phải trả ở Tokyo. Người Mỹ không hiểu gì về bất động sản. Chúng tôi thì có.'"

"Một khi bạn đã đạt được thỏa thuận, họ sẽ không lo ngại về tất cả những vấn đề pháp lý như các nhà đầu tư Mỹ", Bill Shaw, khi ấy là giám đốc tài chính, nói thêm. "Họ đầu tư lâu dài. Họ cố gắng xây dựng mối quan hệ với chúng ta, vì vậy họ chấp nhận lợi nhuận ban đầu từ những giao dịch thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh ở Mỹ, vì vậy chúng tôi hợp tác với họ, và đó là mối quan hệ hợp tác tốt đẹp."[4]

Những giao dịch đầu tiên là các giao dịch tái cấp vốn quan trọng: khách sạn Marriott Marquis New York năm 1986 và bảy khách sạn được Mitsui tái cấp vốn vào năm 1987. Một năm sau đó, như một phần của lễ hội mua sắm tại Los Angeles, Sumitomo – ngân hàng lớn nhất thế giới về tổng tài sản – đã trả 83,5 triệu đô-la để mua khách sạn JW Marriott mới tại Century City. Sau đó, ngân hàng Sanwa, ngân hàng lớn thứ năm thế giới, đã cho vay hợp vốn 131,5 triệu đô-la để Marriott xây dựng 23 khách sạn thuộc dòng Residence Inn. Vào tháng 9 năm 1989, Adachi tài trợ 400 triệu đô-la hợp vốn cho chín khách sạn Marriott ở châu Âu. Hai tháng sau đó, ngân hàng Mitsui Trust đã ký với Marriott một thỏa thuận hợp tác hữu hạn trị giá 112 triệu đô-la độc quyền vốn của Nhật Bản để xây bốn khách sạn toàn phòng hạng sang.

Công ty Nhật Bản được Bill nỗ lực thiết lập quan hệ nhất là Nomura Securities International. Đây là tổ chức tài chính lớn nhất và có lợi nhuận cao nhất thế giới, quản lý tài sản hơn 430 tỷ đô-la. Trong các cuộc họp ở Nhật Bản, California và tại trụ sở của Marriott ở Maryland, Nomura bày tỏ sự quan tâm đến hoạt động mua bán khách sạn Marriott cũng như các khu dân cư hưu trí của Marriott. Nomura trả 196 triệu đô-la đầu tiên để tái cấp vốn cho khách sạn Marriott Marquis Atlanta. Sau đó, vào tháng 4 năm 1990, Nomura đồng ý mua Marriott San Francisco với giá 330 triệu đô-la. Đó là món nợ lớn mà Bill rất nóng lòng muốn loại ra khỏi sổ sách của Marriott, vì vậy ông rất phấn khởi. Mặc dù thị trường chứng khoán Tokyo đã sụt giảm kể từ đầu năm, nhưng "dường như điều đó không ảnh hưởng gì đến Nomura vì họ quá

lớn", Bill nói. "Tôi không có lý do gì để tin rằng họ sẽ không ký hợp đồng."

Marriott là công ty lớn nhất thế giới trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, chủ yếu là do sự phát triển bùng nổ vào cuối những năm 1980, khi có đến gần hai khách sạn Marriott khai trương mỗi tuần. Công ty đã xây dựng và mở cửa 90 khách sạn vào năm 1988, 88 khách sạn khác vào năm 1989 và 100 khách sạn nữa vào năm 1990 – vào thời điểm đó họ đang quản lý 639 khách sạn. Marriott trở thành một trong 10 nhà phát triển bất động sản hàng đầu ở Mỹ. Cứ bốn khách sạn được xây dựng ở Mỹ thì có một khách sạn của Marriott.

Mức tăng trưởng vũ bão đó đã tạo ra sự kiêu ngạo nguy hiểm ở mọi cấp bậc trong công ty – mọi người cho rằng nếu họ xây dựng một khách sạn, họ luôn có thể bán nó và giữ lại một hợp đồng quản lý béo bở. Ban lãnh đạo cấp cao cảm thấy mình bất khả chiến bại. Nhà bình luận truyền hình Daniel Schorr thậm chí còn gợi ý rằng Tổng thống Ronald Reagan có thể cân đối ngân sách bằng cách "bán Nhà Trắng cho tập đoàn Marriott" để họ quản lý nó và tạo ra lợi nhuận.[5]

Theo văn hóa chung của tập đoàn, không ai nghĩ đến thất bại, nhưng Bill ngày càng lo ngại. Trong một buổi lễ tại Camelback để mừng sự phát triển nhanh chóng của Marriott, Bill nhận ra: "Tôi không hoàn toàn thoải mái với những gì mình đang nhìn và nghe thấy. Điều gì sẽ xảy ra nếu thị trường cạn kiệt? Nhưng dường như tất cả những người còn lại trong phòng đều lạc quan và tích cực về tình hình kinh doanh của công ty đến nỗi tôi gạt lo lắng sang một bên để tập trung vào buổi lễ. Rốt cuộc, mọi dấu hiệu lúc đó đều tích cực. Các khách sạn của chúng tôi đầy khách nhanh nhất có thể, và vốn rất dồi dào. Có lý do nào để không tiếp tục chứ?"

Vấn đề lớn nhất của công ty là nợ. Vào cuối năm 1986, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu của Marriott là 1,7:1, có nghĩa là công ty nợ 1,70 đô-la cho mỗi 1 đô-la tài sản. Tỷ lệ 2:1 được coi là tỷ lệ tốt, vì thế các nhà phân tích Phố Wall rất hài lòng với lợi nhuận của Marriott. Nhưng đến đầu năm 1990, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu của công ty đã là 7,4:1, khiến các nhà phân tích Phố Wall lo lắng. Nợ dài hạn của Marriott lên tới 3,3 tỷ đô-la, nghĩa là công ty phải trả ít nhất 300 triệu đô-la tiền lãi mỗi năm. Nếu lợi nhuận làm ra thấp hơn số tiền lãi phải trả hằng năm này, công ty sẽ đứng trên bờ vực phá sản.

Một điểm sáng là sự phát triển của các dự án sân golf, điều này đã

thúc đẩy Bill thành lập một bộ phận mới – Kinh doanh sân golf Marriott – vào tháng 4 năm 1990. Kể từ khi xây dựng sân golf đầu tiên tại Camelback 20 năm trước đó, công ty đã có thêm 15 sân golf ở Mỹ và Bermuda. Marriott là nhà điều hành sân golf lớn nhất cả nước, với 800.000 lượt chơi mỗi năm.

Đứng đầu bộ phận sân golf mới là Roger Maxwell, tay chơi golf chuyên nghiệp kiêm nhà điều hành cửa hàng dụng cụ chơi golf đầu tiên của công ty tại Camelback. Maxwell đã đàm phán với huyền thoại golf Jack Nicklaus, người muốn Marriott quản lý 15 sân golf công cộng mà ông định xây dựng. Bill bay đến Florida để trực tiếp gặp gỡ "Gấu vàng"[i]. Bước vào văn phòng của Nicklaus tại Palm Beach, Bill thấy một chiếc gối thêu tay mà theo tờ *Miami Herald*, nó "đập tan mọi quan niệm sai lầm rằng Nicklaus chỉ là một gã khờ đam mê thể thao". Dòng chữ trên gối viết: "Hạnh phúc là một dòng tiền dương."[6]

Ở nhà, khi Bill sắp xếp lại lịch làm việc sau những cơn đau tim, Donna thúc giục ông tìm thêm sự trợ giúp trong công việc ở văn phòng. John, con trai họ, từng làm việc tại trụ sở chính trong lĩnh vực hoạch định chiến lược, marketing và lập kế hoạch tài chính, được tạm thời cử làm trợ lý điều hành của Bill để giúp giảm tải.

Ngay sau khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào Ngày thứ Hai đen tối, ngày 19 tháng 10 năm 1987, một cây bút của tờ *Forbes* đã đến thăm Bill tại văn phòng của ông và thấy ông bình tĩnh một cách đáng ngạc nhiên trước tình hình thị trường. Anh ta thấy trên các bức tường ở văn phòng có treo một số tranh phong cảnh biển của nghệ sĩ người Anh Montague Dawson. Bức yêu thích nhất của Bill là một con tàu hùng vĩ đang lao qua vùng biển giông bão. "Chúng tôi đang ở vùng biển chưa từng được biết đến", Bill nói khi nhìn vào bức tranh. "Nhưng chúng tôi luôn có thể vượt qua suy thoái và tiếp tục phát triển. Rất có thể đợt suy thoái sắp tới đây, dù đến vào lúc nào, cũng sẽ không có gì khác biệt."[7]

Nhưng vào cuối mùa xuân năm 1990, thực tế đã chứng minh rằng lần suy thoái này rất khác khi giá cổ phiếu của Marriott giảm xuống còn 22 đô-la – mức thấp nhất trong 52 tuần. "Khách sạn được xây quá nhiều, kinh doanh bất động sản chìm nghỉm, và thị trường tài chính bị thắt chặt. Thách thức rất lớn. Tuy nhiên, chúng ta đã trải qua những chu kỳ đi xuống trong quá khứ và đã vươn lên thành công", Bill trấn an các quản lý cấp cao của mình.[8]

[i]. Gấu vàng (Golden Bear): Biệt danh của huyền thoại sân golf Jack Nicklaus. (ND)

Tuy nhiên, Bill không lạc quan như bề ngoài và sự lo lắng bắt đầu xuất hiện trong các nhận xét công khai của ông. Vốn không phải người yêu thích nghệ thuật hiện đại, nhưng ông đã đồng ý đứng đầu một cuộc gây quỹ cho bảo tàng tư nhân Phillips Collection trung tâm thủ đô. Ông thấy mình bị thu hút bởi bức tranh có tên *The Red Sun* của họa sĩ siêu thực Joan Miro. Ông nói với một đám đông tại sự kiện: "Tôi nhìn thấy ở bức tranh này một người có đầu và trái tim tách rời khỏi cơ thể với dạ dày đang quặn lên – chân dung của một CEO vào cuối ngày ở thời điểm này."[9]

Người ta cũng nhắc đến lời nói của ông trước các giám đốc marketing về chiến thắng chớp nhoáng của Tướng Douglas MacArthur tại Inchon, Bắc Triều Tiên: "MacArthur đã mờ mắt trước chiến thắng đáng kinh ngạc của mình. Ông ấy trở nên kiêu ngạo hơn bao giờ hết và cuối cùng không còn được Tổng thống Truman trọng dụng nữa. Người Trung Quốc lẽ ra đã không tham chiến nếu ông ấy không tiến tới quá sát biên giới Trung Quốc và kích động sự phản công của họ. Sự kiêu ngạo của Tướng MacArthur đã khiến ông ấy mất đi chức vụ và khiến nước Mỹ mất đi hàng nghìn mạng người trong cuộc chiến tranh Triều Tiên kéo dài", ông kết luận. Thông điệp của ông đối với các giám đốc marketing của Marriott là, hãy cẩn thận với sự kiêu ngạo. "Chúng ta không thể để mình bị che mắt trước tình hình hiện tại. Chúng ta đang tham gia một cuộc chiến cạnh tranh thật sự."[10]

Đã thấy trước tình trạng dư thừa phòng khách sạn từ nhiều năm trước, Bill bắt đầu ngừng phát triển loại hình khách sạn đầy đủ dịch vụ vào năm 1988, và Marriott San Francisco là khách sạn lớn cuối cùng được xây dựng. Tuy nhiên, vì tin rằng người Mỹ sẽ luôn cần các khách sạn quy mô trung bình và giá cả vừa phải, ngay cả trong thời kỳ suy thoái, Marriott vẫn không ngừng phát triển các dòng khách sạn Courtyard, Residence Inn và Fairfield Inn cho đến tận tháng 4 năm 1990. Vào thời điểm này, Marriott cắt giảm ngân sách xây dựng dự kiến cho năm 1991 từ 1,2 tỷ đô-la xuống còn 900 triệu đô-la. Công ty cũng sa thải 40 nhân viên ở các trụ sở, một động thái gần như chưa từng có ở Marriott.

Vào tháng 7, người Nhật đã giúp tháo gỡ một phần khó khăn khi mua lại 50 khách sạn Fairfield Inn. Nhưng Nomura vẫn chưa thể hoàn tất giao dịch đã thỏa thuận về việc mua Marriott San Francisco. Bill đã có một kỳ nghỉ rất cần cho ông ở hồ Winnipesaukee và trở về nhà ngay khi nổ ra chiến tranh Trung Đông.

Ngày 2 tháng 8 năm 1990, nhà độc tài người Iraq Saddam Hussein

xâm lược và chiếm đóng Kuwait với 100.000 quân. Giá dầu tăng chóng mặt, và quân đội Mỹ tham chiến.

Chỉ trong vài tuần, sàn giao dịch chứng khoán Tokyo sụp đổ. Người Nhật gọi sự bùng nổ thị trường bất động sản và thị trường vốn của họ là *Baburu Keizai* (nền kinh tế bong bóng). Họ biết bong bóng rồi sẽ vỡ, nhưng không ai dự đoán được sự đổ vỡ sẽ kinh hoàng như thế nào. Tokyo là thị trường tài chính lớn nhất thế giới vào cuối năm 1989, nhưng nó đã tụt lại sau New York vào tháng 8 năm 1990 và tiếp tục rơi tự do. Đôi khi, thị trường hồi phục lại một chút theo kiểu *cú nhảy mèo chết* như lời một nhà phân tích chứng khoán: "Ngay cả một con mèo chết rơi xuống cũng sẽ nảy lên, nhưng không xa và không lâu." Lượng vốn khổng lồ 2,25 nghìn tỷ đô-la của Nhật Bản đã biến mất chỉ trong vòng chín tháng.[11]

Nước Mỹ đã chìm trong suy thoái, nhưng những yếu tố nói trên khiến tình hình trầm trọng thêm. Hầu hết công ty kinh doanh dịch vụ lưu trú đều gặp khó khăn nghiêm trọng, và điều đó càng trở nên tồi tệ hơn do lượng người đi du lịch và đi công tác giảm sút nhanh chóng, lại thêm sự kiện sàn giao dịch chứng khoán Tokyo sụp đổ. Tổng cộng đã có hơn 300 khách sạn phá sản vào năm 1990. "Tôi cảm thấy mình như một kiến trúc sư đang chứng kiến thành Rome đổ sụp vậy", Giám đốc Darryl Hartley-Leonard của Hyatt than thở.[12]

Bill nhớ lại: "Chúng tôi phải đối mặt với ba vấn đề liên tiếp nằm ngoài tầm kiểm soát – thị trường bất động sản suy thoái, chiến tranh vùng Vịnh và sự đổ vỡ ở Nhật Bản." Tháng 9 đánh dấu tháng đầu tiên trong chuỗi ngày đen tối đối với CEO Bill Marriott. Một khả năng rất có thể xảy ra là công ty không sống sót được qua khủng hoảng này.

Vào ngày 18 tháng 9, công ty kinh doanh khách sạn lớn thứ hai của Mỹ, Prime Motor Inns, Inc., nộp đơn xin phá sản. "Marriott và khái niệm phá sản chưa bao giờ được nói đến trong cùng một câu cho đến khi Prime Motor Inns sụp đổ", Bill nói. "Chúng tôi làm những gì họ làm. Chúng tôi cũng xây dựng và bán tài sản. Chúng tôi cũng sử dụng đòn bẩy vốn quá mức như họ đã làm. Nay chúng tôi không thể bán khách sạn của mình, cũng như họ không thể bán khách sạn của họ. Mọi người đều nói: 'Tiếp theo sẽ là Marriott.'"

Bill đã đánh giá lại vị thế của công ty, đồng thời cân nhắc xem liệu ông có đủ khả năng vượt qua thử thách hay không. "Tôi có thể

vượt qua không?", ông tự hỏi. "Tôi có tự đẩy mình vào hoàn cảnh này và hoàn thành những gì cần phải làm không? Sức khỏe của tôi có ổn định không, hay tôi sẽ lại lên cơn đau tim lần nữa?"

Vào sáng thứ Hai ngày 24 tháng 9, Bill triệu tập cuộc họp với các lãnh đạo cấp cao của công ty. Không rào đón, ông nói: "Tình hình tài chính của chúng ta đang rất tệ. Nếu không cùng nhau tìm ra giải pháp, tôi không biết liệu chúng ta có thể trả lương tháng sau hay không. Đây là tình huống nghiêm trọng nhất công ty từng gặp phải và chúng ta có thể sẽ kết thúc ở đây. Chúng ta phải ngừng xây dựng. Chúng ta phải cắt giảm bất cứ chi phí nào có thể. Chúng ta phải tạm ngừng trả lương cho tất cả mọi người, trừ những người lao động theo giờ vì họ là đối tượng khó khăn nhất. Chúng ta phải cắt giảm lương của mình, bao gồm cả tôi. Chúng ta phải cắt tiền thưởng hằng năm. Và chúng ta phải sa thải thêm nhân viên ở một vài bộ phận. Tôi không hề vui khi phải làm những việc này. Tôi chắc chắn mọi người ở đây cũng vậy. Nhưng chúng ta phải làm để có thể sống sót. Chúng ta phải làm điều này cùng nhau, nếu không chúng ta sẽ gục ngã cùng nhau. Cá nhân tôi tin rằng chúng ta sẽ vượt qua điều này và cùng nhau vươn lên."

Chiều hôm đó, tổ chức xếp hạng tín dụng Standard & Poor's (S&P) thông báo Marriott đã bị đưa vào danh sách CreditWatch của họ "với dấu hiệu tiêu cực".[i] Vào thứ Ba, tổ chức xếp hạng đứng thứ hai trong số ba công ty đầu ngành, Moody's Investors Service Inc., cho biết họ đang xem xét các khoản nợ dài hạn của Marriott và có khả năng hạ mức xếp hạng A của công ty.

[i]. *CreditWatch: Tổ chức đánh giá xếp hạng đưa một công ty vào danh sách Credit Watch khi họ đang xem xét giảm xếp hạng tín nhiệm của một công ty. Thông thường, bị xếp vào dạng "negative" nghĩa là có 50% khả năng công ty đó sẽ bị tụt hạng trong vòng 90 ngày tiếp theo. (ND)*

Cố gắng không để tình hình trượt dốc thêm nữa, Bill đã công khai kế hoạch thắt lưng buộc bụng vào chiều hôm đó. Vào thứ Năm, công ty đưa ra báo cáo lợi nhuận quý III, cho thấy mức giảm 57% so với năm trước. Bill tuyên bố cắt giảm hơn nữa mức sử dụng vốn dự kiến của Marriott vào năm 1991, còn 650 triệu đô-la, so với 1,3 tỷ đô-la năm 1990. Giá cổ phiếu Marriott giảm xuống còn 8,375 đô-la trong tuần đầu tiên của tháng 10. Điều đó có nghĩa là giá trị thị trường của công ty đã giảm từ 3,98 tỷ đô-la xuống còn 861 triệu đô-la trong vòng chưa đầy một năm.

Tình hình còn trở nên tồi tệ hơn khi các nhà đầu tư trên thị

trường chứng khoán đột nhiên đồng loạt bán khống cổ phiếu Marriott.

Bán khống là một hình thức giao dịch hợp pháp để các nhà đầu tư thu lợi từ việc giá cổ phiếu giảm. Về cơ bản, họ *mượn* cổ phiếu để bán, rồi đợi đến khi cổ phiếu mất giá để mua lại ở giá thấp hơn, trả cổ phiếu lại cho người cho vay và bỏ túi phần chênh lệch. Ví dụ: Một người bán khống vay 1.000 cổ phiếu Marriott từ nhóm nhà đầu tư và bán ở giá 10 đô-la một cổ phiếu, hứa sẽ trả lại hoặc thay thế cổ phiếu trong một khoảng thời gian nhất định – giả sử là 30 ngày. Nếu giá giảm xuống còn 5 đô-la một cổ phiếu trong thời gian đó, anh ta mua 1.000 cổ phiếu trên thị trường với số tiền 5.000 đô-la, trả lại chúng cho người cho vay và kiếm được 5.000 đô-la lợi nhuận. (Tất nhiên, nếu cổ phiếu tăng giá trong 30 ngày đó, người bán khống phải chịu mất tiền.)

Cũng chính những nhà đầu cơ đã kiếm được hàng chục triệu đôla khi bán khống cổ phiếu của Prime Motor Inns nay bắt đầu tập trung vào Marriott. "Vào cuối tháng 9, các nhà đầu cơ giá xuống này đã lợi dụng tình trạng khó khăn của Marriott để ồ ạt bán khống cổ phiếu của công ty", một tạp chí kinh doanh viết. Theo dữ liệu của Sở giao dịch chứng khoán New York, Marriott đã trở thành một trong năm mục tiêu hàng đầu của những người bán khống. 14% cổ phiếu của công ty đã bị bán khống, một tỷ lệ nguy hiểm so với mức trung bình trên thị trường là dưới 1%.

Cách tốt nhất để những người bán khống kiếm được lợi nhuận cao là hạ bệ hình ảnh của Marriott mọi nơi mọi lúc. Shaw giải thích: "Những người này được lợi lớn khi tung tin đồn trên thị trường. Họ tấn công chúng tôi rất mạnh trên báo chí vì muốn chúng tôi suy sụp. Chúng tôi nhận được rất nhiều tin tức xấu từ những ồn ào huyên náo mà họ khuấy động lên một cách vô căn cứ: 'Marriott sắp đi đến chỗ phá sản! Marriott sắp phá sản! Marriott đang sa sút!'"

Ngày 5 tháng 10, Bill gửi thư cho đội ngũ quản lý của công ty để kêu gọi mọi người bình tĩnh. Tuy nhiên, hình ảnh của công ty vẫn tiếp tục xấu đi trong con mắt công chúng. Bốn ngày sau bức thư khích lệ Bill gửi cho các giám đốc, Duff & Phelps trở thành tổ chức xếp hạng đầu tiên hạ mức tín nhiệm của Marriott. Hai công ty còn lại là S&P và Moody's cũng theo liền sau đó. Nợ của Marriott vẫn còn được coi là các khoản đầu tư (chưa đến mức vô giá trị), nhưng ba đòn liên tiếp như vậy báo hiệu khả năng sẽ còn những điều tồi tệ hơn.

Điều duy nhất có thể hạ gục công ty chỉ trong một ngày đang hiện ra lờ mờ ở phía chân trời. Trong cuộc khủng hoảng, Bill đã phải sử dụng toàn bộ hạn mức tín dụng trị giá 1,7 tỷ đô-la mà ông có được trước đó từ quan hệ đối tác với ba ngân hàng. Việc rút vốn đã tạo ra một khoản nợ trị giá 1,7 tỷ đô-la, một khoản "tín dụng quay vòng", và vào ngày 18 tháng 10, các ngân hàng sẽ quyết định gia hạn tín dụng hay yêu cầu hoàn trả toàn bộ khoản nợ. Nếu cho rằng công ty sẽ phá sản, họ có thể sẽ đòi nợ và hy vọng thu hồi được bao nhiêu hay bấy nhiêu.

Trong khi Bill ở Mexico chủ trì lễ khai trương các khách sạn tại Cancun và Puerto Vallarta, các ngân hàng đã đồng ý gia hạn khoản vay. Giám đốc tài chính Bill Shaw cho biết lý do duy nhất khiến các ngân hàng làm như vậy trong bối cảnh suy thoái kinh tế toàn diện là "thiện chí mà chính Bill Marriott đã thể hiện với những chủ ngân hàng đó trong nhiều năm – và niềm tin mà họ dành cho cá nhân ông."

Cùng thời điểm này, Bill được ngừng giữ vị trí Chủ tịch giáo khu Washington D.C. sau nhiều năm cống hiến. Lời chia tay của ông tập trung vào tầm quan trọng của việc phát triển "sức mạnh của lòng tin" cũng như "sức mạnh về tài chính đủ để nâng đỡ và giúp bạn vượt qua bất kỳ khủng hoảng kinh tế có thể dự đoán nào. Khi chúng ta tiếp tục củng cố sức mạnh tinh thần và tài chính của mình, chúng ta sẽ xây dựng được trạng thái tâm lý tích cực và tự tin hơn vào khả năng đối phó với bất kỳ cuộc khủng hoảng nào xảy đến. Quan trọng nhất, một trạng thái tâm lý tích cực đến từ sự hiểu biết chắc chắn rằng tất cả chúng ta đều là con của Đức Chúa Trời. Khi tin vào điều này, chúng ta cũng sẽ tin vào tình yêu thương bất biến Người dành cho chúng ta và sức mạnh của Người trong việc giúp chúng ta vượt qua những giai đoạn khó khăn."[13]

Sau đó, ông cùng Bill Shaw tới Nhật Bản tham gia những cuộc đàm phán sống còn với các nhà đầu tư nước này – đặc biệt là với Nomura, để chốt lại thương vụ đắt giá đang bị trì hoãn lâu nay liên quan đến khách sạn trị giá 330 triệu đô-la ở San Francisco.

"Nếu chúng tôi mở cửa Marriott San Francisco vào tháng 4 thay vì tháng 10 năm 1989, thì chúng tôi đã ổn", Bill nói. "Mùa xuân đó, nó vẫn còn được rao bán và chúng tôi nhận được đề xuất giá tốt từ các ngân hàng ở New York, nhưng Nomura đã đề xuất giá cao hơn cả." Trong suốt mùa hè, Shaw được đảm bảo rằng hợp đồng với Nomura vẫn tiến triển. Khi cuộc khủng hoảng leo thang vào mùa thu, thỏa thuận dở dang với Nomura đã trở thành bằng chứng ưa thích của giới truyền thông rằng Marriott đã đánh mất sức hấp

dẫn và đang thất bại. Vì thế, chuyến đi đến Tokyo là để cứu vãn thỏa thuận và cùng nó là hình ảnh của công ty.

Shaw nhớ lại: "Bill không muốn đi. Anh ấy không bao giờ thích đàm phán, bởi vì anh ấy không thích xung đột. Nhưng lần này còn tệ hơn vì nó quá quan trọng. Cả hai chúng tôi đều cảm thấy thất vọng vì sự mập mờ của người Nhật, nhưng anh ấy sẵn sàng đi vì đã đến lúc ngồi xuống và đặt vấn đề: 'Giao dịch này có còn thực hiện được nữa hay không?'"

Bill và Donna đến Tokyo vào thứ Bảy ngày 3 tháng 11. Đến thứ Hai, Donna bay sang Hồng Kông, nơi Debbie, Ron cùng năm đứa con của họ đang sống và Ron đang quản lý Marriott Hồng Kông. Giờ đây Bill có thể tự do cùng Giám đốc tài chính Bill Shaw dạo một vòng tới các tổ chức tài chính và đi gặp riêng một số người mua tiềm năng. Shaw nhớ lại: "Họ không nói thẳng vào vấn đề khi chúng tôi gặp họ. Họ luôn trả lời 'có thể' đối với các đề xuất. Họ sẽ không nói 'Rất ít khả năng' hoặc 'Vụ này khó lắm'. Chúng tôi cố gắng hiểu và cuối cùng nhận ra điều họ thật sự nói với chúng tôi là, với sự sụp đổ của thị trường chứng khoán, người Nhật chỉ đầu tư vào tài sản của Nhật Bản. Nó đã trở thành quan điểm Nhật Bản vì Nhật Bản: 'Chúng tôi sẽ lo cho chính mình.'"

Sau đó là cuộc gặp cuối cùng, với Nomura. "Thật thất vọng", Bill nói. "Tôi không thể biết họ đang nghĩ gì và dự định làm gì. Họ cứ trì hoãn việc lựa chọn bất cứ phương án nào. Không có tín hiệu rõ ràng nào cho thấy họ sẽ dừng thương vụ San Francisco. Nhưng cũng không có tín hiệu nào cho thấy chúng tôi sẽ sớm chốt được vụ này. Đây là cuộc gặp cuối cùng, cũng là cơ hội cuối cùng sau tất cả những cuộc nói chuyện lãnh đạm với các nhà đầu tư Nhật Bản khác. Tôi cảm thấy đó là sợi dây cuối cùng cho Marriott."

Ông bay đến Hồng Kông để gặp gia đình mình, và tất cả họ đã lên một chiếc du thuyền ở cảng Victoria. Ron nói: "Chúng tôi chỉ cho cha mẹ thấy bến cảng và đường chân trời tuyệt đẹp. Nhưng cha không nói gì. Ông trở nên tách biệt và lặng lẽ hơn bao giờ hết. Ông đang mang sức nặng của cả thế giới trên vai. Ông nghĩ về tất cả các nhà đầu tư và cổ đông, dù lớn hay nhỏ. Ông nghĩ về 230.000 nhân viên của mình. Liệu họ sẽ có việc làm mới trong vòng sáu tháng? Liệu tiền hưu trí của họ có còn? Mọi người đều dựa vào ông, và ông cảm nhận được điều đó."

Bill đã chia sẻ những nỗi đau khổ sâu thẳm của mình với Debbie trong chuyến đi đó. Cô nhớ lại: "Cha nằm trên ghế dài trong phòng, rất mệt mỏi vì bị lệch múi giờ. Tôi rất lo lắng cho ông. Tôi

đã nghĩ ông sẽ lại lên cơn đau tim vì lo lắng quá nhiều."

Debbie vừa bắt đầu nói thì cha cô òa khóc. "Khi trưởng thành, tôi chỉ thấy cha khóc như vậy một lần, và tôi rất đau lòng. Giữa những giọt nước mắt, ông nói: 'Cha không biết phải làm gì. Cha có thể mất công ty này.' Ông nội luôn dạy cha tôi về việc giữ cho công ty không mắc nợ. Cha hẳn đã suy nghĩ về điều đó, bởi vì sau khi rơi nước mắt nhiều hơn nữa, ông nói:''Cha đã làm ông nội thất vọng rất nhiều. Cha đang đánh mất công ty. Ông nội đang ở trên đó nhìn cha ngay lúc này và cha đã làm ông thất vọng.' Và sau đó cha đã tự hỏi một câu hỏi đau lòng: 'Tôi đã làm gì thế này?'"

•

Cỗ máy xây dựng khách sạn khổng lồ Marriott đã đột ngột tạm ngừng hoạt động vào tháng 9 năm 1990. Shaw cho biết đây là một quyết định táo bạo. "Tôi nghĩ rằng không có nhiều lãnh đạo cấp cao của các công ty có thể dừng lại như chúng tôi đã làm trong tháng đó. Đó là quyết định sáng suốt của Bill. Một số giám đốc điều hành của chúng tôi phàn nàn riêng với nhau rằng ông đã đi quá xa – rằng ông phản ứng thái quá. Nhưng ông ấy đủ sâu sát về công việc kinh doanh của công ty để biết rằng cần phải làm vậy."

Mệnh lệnh Bill đưa ra rất rõ ràng: các dự án chưa khởi công sẽ bị hoãn lại. Có những người cố gắng làm giả việc động thổ bằng cách đổ đất đá ở khu vực công trường, nhưng không qua mắt được Bill. Shaw nói: "Anh ấy kiểm tra mọi dự án để xem có ai đang gian lận không. Ai đó cố gắng tiếp tục dự án dở dang của mình sau khi có lệnh dừng đều không nhận được bất cứ hỗ trợ nào." Các khách sạn sắp hoàn thành – nghĩa là đang chờ hoàn thiện nội thất – được phép tiếp tục, còn các dự án xây dựng khác đều bị phong tỏa.

Hai khách sạn đầy đủ dịch vụ chưa hoàn thành – ở Gaithersburg, Maryland và Crystal City, Virginia – đã bị dừng thi công ngay lập tức. Tờ *Washington Post* đưa tin rằng hai công trường xây dựng mang "tất cả đặc trưng kiến trúc của Baghdad thời hậu chiến".[14] Cũng tương tự như vậy là những tòa khung thép của The Jefferson, trung tâm dịch vụ dành cho cộng đồng người cao tuổi ở Arlington, Virginia. Vào thời điểm ngừng thi công trên toàn công ty, hai tòa tháp 20 tầng đã hoàn thành được một phần ba. Công ty đã nhận 2.205 khoản đặt cọc có thể hoàn lại, mỗi khoản trị giá 1.000 đô-la từ những khách hàng cao tuổi háo hức, trong đó có cả mẹ của Shaw. Brian Swinton, Giám đốc điều hành của Marriott đã chỉ định một nhân viên an ninh duy nhất bảo vệ dự án với một nhiệm vụ thứ yếu không giống ai: "Tôi yêu cầu anh ta đi quanh

công trường mỗi ngày, và dùng búa đập thứ gì đó để chúng tôi có thể duy trì hiệu lực của giấy phép xây dựng."

Yêu cầu đến từ cấp lãnh đạo là tinh gọn hoạt động vận hành mà không ảnh hưởng đến chất lượng. Điều đó có nghĩa là giảm tồn kho dư thừa và tận dụng tiền mặt dư thừa ở bất cứ đâu. Trong thời kỳ thịnh vượng, các biện pháp này có thể chỉ là vụn vặt, nhưng bây giờ chúng lại quan trọng. Ví dụ, Bill phát hiện ra rằng các nhà hàng Host ở sân bay thường giữ vài nghìn đô-la tiền mặt qua đêm. Shaw yêu cầu tiền mặt phải được chuyển đến ngân hàng vào cuối ngày, nơi nó sẽ được trả lãi và sử dụng cho các chi phí khác. Bill tính toán: "Chúng tôi có hàng trăm nhà hàng như vậy, do đó chúng tôi thu được hàng triệu đô-la bằng biện pháp này. Chúng tôi thấy tiền mặt ở khắp nơi… Điều này buộc chúng tôi phải thật cẩn trọng." Chỉ riêng việc "rà soát tiền mặt" này đã tiết kiệm được hơn 100 triệu đô-la vốn lưu động trong vài tháng đầu của cuộc khủng hoảng.

Một động thái tiết kiệm chi phí khác là giữ nguyên hoặc giảm lương đối với quản lý cấp trung và cấp cao của Marriott. Việc này không áp dụng với những người làm việc theo giờ, như nhân viên phục vụ bàn và buồng phòng, những người sẽ gặp khó khăn nếu bị cắt giảm lương. Để làm gương cho các cán bộ quản lý cấp cao, Bill đã tự giảm 27% lương của mình. Khoảng 1.100 giám đốc điều hành cấp cao đã bị hoãn tăng lương trong một năm. Tiền thưởng hằng năm bị trả chậm 45 ngày và một số lãnh đạo cấp cao (bao gồm cả Bill) thậm chí không được nhận thưởng. Cán bộ quản lý cấp trung bị hoãn tăng lương trong sáu tháng, và ba tháng đối với bộ phận hành chính. Đáng ngạc nhiên là Bill nhận được rất ít lời phàn nàn.

Trong cuốn sách về công ty của mình, *The Spirit to Serve*, Bill đã đề cập đến các biện pháp khó khăn nhất như đóng cửa bộ phận phát triển khách sạn khi không còn khách sạn nào để phát triển: "Chúng tôi đã xây khoảng 100 khách sạn mới mỗi năm trong nửa cuối thập niên 1980. Đó thật sự là mức độ phát triển không ai có thể so sánh được ở Mỹ, dù trong ngành khách sạn hay hầu hết các ngành khác.

"Gần như chỉ sau một đêm, chúng tôi phải ngừng xây dựng khách sạn. Trong lịch sử 63 năm của mình, Marriott chưa bao giờ phải đối mặt với viễn cảnh phải cắt bỏ toàn bộ hai bộ phận. Nền tảng văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi luôn là: 'Hãy chăm sóc nhân viên, và họ sẽ chăm sóc khách hàng.' Việc sa thải một số lớn những người đã làm việc chăm chỉ để đóng góp vào thành công

của công ty không khác nào phản bội triết lý đó."[15]

Bộ phận A&C[i] bị cắt giảm từ 1.200 nhân viên xuống còn 200 nhân viên. Jack Graves, vị giám đốc tài giỏi của A&C trong nhiều năm nhớ lại: "Đây là khoảng thời gian tồi tệ nhất trong cuộc đời tôi khi phải cho tất cả những người này nghỉ việc. Nhưng tôi đã nghĩ thông suốt rồi. Người cuối cùng tôi sa thải chính là tôi. Không cần một phó chủ tịch điều hành để quản lý một bộ phận không làm gì, nên tôi xin nghỉ hưu."

[i]. A&C: Architect & Construction — Bộ phận Thiết kế và Xây dựng. (ND)

Bill để tâm sâu sắc đến khía cạnh tồi tệ này của cuộc khủng hoảng. Debbie nói: "Cha ghét việc giảm quy mô. Đây là lòng thương xót chân thành đối với những người bị mất việc làm – những người tốt, những người trung thành, những người mà cha đã quen biết từ lâu. Việc này gần như đã giết chết cha. Ai đó đến văn phòng cha và nói: 'Tôi đã tận tâm làm việc suốt 17 năm, và bây giờ tôi bị sa thải sao?' Mọi thứ thật tồi tệ."

Để giảm bớt mức độ tiêu cực, Marriott đã dồn tiền cho các khoản trợ cấp thôi việc hào phóng, cũng như vào dịch vụ việc làm, hỗ trợ hồ sơ xin việc, tìm việc và huấn luyện phỏng vấn. Cuối cùng, khi giai đoạn sa thải này kết thúc vào cuối năm 1991, công ty đã giúp tìm việc cho hơn 90% người lao động bị sa thải mà chưa nghỉ hưu sớm. Sau này nhìn lại, Giám đốc bộ phận xây dựng Graves cho biết những ngày đen tối ấy cuối cùng lại là "thời kỳ tốt nhất cho Marriott vì nó cho mọi người cơ hội suy ngẫm về việc mình đã ở đâu và sẽ đến đâu. Chúng tôi đã trở thành một công ty tốt hơn, tinh gọn hơn và hiệu quả hơn trong dài hạn."

Khi các biện pháp tận dụng tiền mặt và cắt giảm chi phí đã có tác dụng, Bill tiếp tục tìm kiếm những người mua tài sản và các nguồn tài chính mới. Ông tiếp cận ít nhất một nguồn khác thường – công ty Coca-Cola – và khéo léo tận dụng sự cạnh tranh giữa Coke và Pepsi để đem lại lợi ích cho Marriott. Hai công ty sản xuất cola này thường xuyên cạnh tranh với nhau để giành hợp đồng từ các công ty. Marriott là khách hàng trung thành suốt 20 năm của Coca-Cola, phục vụ Coke thay vì Pepsi trong các nhà hàng ở 639 khách sạn, sân bay và dọc xa lộ, cũng như cho 2.300 khách hàng tại các bệnh viện và trường đại học sử dụng dịch vụ ăn uống của công ty. Bill nhận ra đã đến lúc phải kêu gọi sự hỗ trợ. Yêu cầu Coke giúp đỡ là việc không bình thường, nhưng đó cũng là một cách khác để thực hiện thông lệ ngầm tại công ty sản xuất

cola – cung cấp cho những khách hàng quan trọng nhất của mình "phụ cấp marketing" dưới hình thức ứng trước một số tiền lớn.

"Tôi đã gọi cho Coke và nói: 'Chúng tôi sẽ vượt qua giai đoạn khó khăn này, nhưng chúng tôi thật sự cần tiền. Các ông có sẵn sàng hành động để giúp đỡ không?'", Bill nhớ lại. Phó chủ tịch cấp cao Charles S. Frenette của Coke đã cười cợt yêu cầu này trong một biên bản họp nội bộ của công ty, nói rằng Bill đang đề nghị Coke trở thành chủ ngân hàng. Vài ngày sau khi yêu cầu, Bill được thông báo rằng Coke sẽ không hỗ trợ, đây là một lời từ chối lạnh lùng mà sau này Coke sẽ hối tiếc suốt nhiều thập kỷ.

Ai đó đã tiết lộ với Giám đốc điều hành Pepsi Wayne Calloway về thỏa thuận bất thành giữa Marriott và Coke, và Calloway đã nhìn thấy một cơ hội lớn cho Pepsi. Bill kể lại rằng chỉ hai ngày sau khi Coke từ chối giúp đỡ, Calloway "đã gọi cho tôi và hỏi: 'Anh cần bao nhiêu?' Tôi trả lời: 'Ít nhất là 50 triệu đô-la.' Anh ấy nói: 'Anh có rồi đấy, nhưng chúng tôi muốn làm ăn với Marriott.' Tôi đã đồng ý."

Marriott giữ im lặng về thỏa thuận này, nhưng thông tin bị rò rỉ với báo chí và Bill không bận tâm. Ông rất tức giận với Coke và thông điệp công khai rất rõ ràng – Coca-Cola không nghĩ rằng lòng trung thành phải đến từ cả hai phía. "Vì vậy, mỗi khi Coke quay lại để cố gắng khôi phục quan hệ hợp tác với chúng tôi, tôi đều nói: 'Tạm biệt, các bạn.' Pepsi đã giành được hết", Bill nói.

Mặc dù có những thắng lợi nhỏ như thương vụ Pepsi, cuộc khủng hoảng tài chính vẫn khiến Bill thức trắng đêm. Donna sợ rằng căng thẳng sẽ gây ra một cơn đau tim khác. "Tôi chưa bao giờ thấy anh ấy đau khổ và thất vọng với bản thân như vậy. Anh ấy ước mình sáng suốt hơn và có thể lường trước mọi thứ. Anh ấy nói với tôi: 'Ai đó có thể mua lại công ty và anh sẽ mất nó.' Bạn không biết điều gì sẽ xảy ra với một công ty bị mua lại, và anh ấy có lẽ sẽ phải thấy tất cả những người tốt mà anh ấy cảm thấy có trách nhiệm bị sa thải. Anh ấy thật sự nghĩ rằng mọi chuyện có thể đã đến hồi kết thúc."

Bill có lý do để lo lắng về một cuộc thôn tính thù địch. Năm 1984 và một lần nữa vào năm 1989, hội đồng quản trị đã sửa đổi điều lệ công ty để đưa vào những điều khoản được gọi là "thuốc độc"[i] nhằm ngăn chặn việc này. Một trong những lý do khiến hội đồng quản trị thường xuyên mua lại cổ phiếu Marriott là ngăn chặn bất kỳ ai khác gom đủ cổ phần để nắm quyền kiểm soát công ty. Việc gia đình Marriott sở hữu một phần tư số cổ phiếu cũng là một biện pháp phòng ngừa lành mạnh đối với những kẻ thôn tính.

[i]. *Thuốc độc (Poison pill): Một chiến lược được các công ty sử dụng để khiến công ty trở nên kém hấp dẫn hơn trước những đối thủ muốn mua lại. (ND)*

Nhưng đến tháng 11 năm 1990, công ty đã trở nên rất dễ bị tấn công bởi bất kỳ kẻ thôn tính doanh nghiệp nào có nhiều tiền. Richard Rainwater, thiên tài tài chính từng kiếm được hàng tỷ đô-la cho gia đình Bass, đã gọi điện cho Bill và nói rằng ông đang cân nhắc "nắm giữ một vị trí" ở Marriott khi cổ phiếu có giá thấp như vậy. Bill lịch sự bảo Rainwater đừng dính dáng vào, và Rainwater đã làm như vậy; ông không có hứng thú với một cuộc tiếp quản thù địch.

Một cuộc gọi khác đến từ Charles Brady, chiến lược gia đứng sau sự phát triển ngoạn mục của công ty đầu tư Invesco có trụ sở tại Atlanta, lúc đó đang quản lý lượng cổ phiếu và trái phiếu trị giá 21 tỷ đô-la cho hơn 200 khách hàng. Invesco muốn mua một lượng lớn cổ phiếu Marriott, nhưng trước khi Brady báo cáo lên SEC về ý định này, ông muốn đảm bảo với Bill rằng mình không muốn có quá 15% cổ phần của Marriott và sẽ không mong đợi một ghế trong hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị từ chối, và Brady dừng lại.

Cuộc tập kích thứ ba xuất phát từ một người bạn cũ. Vào tháng 11, Gary Wilson bay từ California tới gặp Bill. Ông giải thích rằng ông và Al Checchi tập hợp được một nhóm muốn mua lại lượng cổ phần kiểm soát Marriott. Từng là người kiến tạo giao dịch, ông chắc chắn rằng mình có thể giúp Bill đồng thời có lợi cho chính mình. Tuy nhiên, Bill cảm thấy bị xúc phạm. "Thay vì đến và nói: 'Tôi có thể giúp gì được anh?', anh ấy bước vào và nói rất ngắn gọn: 'Anh có phiền nếu tôi thu lợi từ sự kém may mắn của anh?'". Ngay sau khi Bill nói với Gary rằng đề nghị của ông không được chấp nhận, Gary đã dừng lại, và tình bạn của hai người được bảo toàn.

Trong khi Bill có thể nhanh chóng làm thay đổi ý định của tất cả những người muốn mua lại công ty, thử thách đáng sợ nhất đã xảy ra vào tháng 1 năm 1991, khi giá cổ phiếu giảm xuống chỉ còn 10,5 đôla một cổ phiếu. Một tập đoàn của Malaysia đề nghị cho Marriott vay một khoản đáng kể, và tập đoàn có quyền chuyển đổi khoản vay này thành cổ phiếu Marriott. Đó là tập đoàn Genting, một nhà điều hành sòng bạc và khu nghỉ dưỡng toàn cầu với tiềm lực tài chính đủ mạnh để tấn công Marriott. Shaw biết lời đề nghị cho vay chỉ là một mưu mẹo nhằm tiếp quản công ty, và ông đã từ chối. Các vị khách rời đi mà không được thỏa lòng, và Shaw hy vọng rằng chuyện sẽ kết thúc ở đó; nhưng hóa ra không phải vậy.

Hai ngày sau, một trong những luật sư của tập đoàn gọi điện tới thông báo rằng họ sẽ báo cáo lên SEC về việc mua cổ phiếu của Marriott, có thể hơn 20%. "Bill và tôi biết đây là một nỗ lực tiếp quản thù địch và là một vụ nghiêm trọng", Shaw nhớ lại. Tập đoàn này rất có thể có ý định biến Marriott thành một công ty kinh doanh trò chơi và bán đi các mảng dịch vụ sinh lợi khác. Cách chắc chắn nhất để ngăn chặn họ là đẩy giá cổ phiếu lên đến mức quá cao, khiến Genting – hoặc bất kỳ ai khác – không thể mua được lượng cổ phần cần thiết.

Bill và Shaw lại nỗ lực gấp đôi để tìm các khoản vay bổ sung với điều kiện hợp lý. "Tôi chưa bao giờ trải qua bất cứ điều gì như vậy trong đời. Chúng tôi miệt mài hết ngày này qua ngày khác, đêm này qua đêm khác với các ngân hàng", Shaw nhớ lại. "Các ngân hàng luôn sẵn lòng cho chúng tôi vay thêm tiền. Nhưng kèm theo khoản vay sẽ là các yêu cầu và hạn chế. Nó sẽ giống như là bạn làm việc cho người khác vậy. Đối với Bill, chấp nhận những khoản vay như vậy đồng nghĩa với việc đánh mất công ty, bởi vì anh ấy sẽ mất đi quyền tự chủ trong điều hành."

Một vài người bạn đã cố gắng giúp Bill có được khoản vay hợp lý – như Jon Huntsman, thành viên hội đồng quản trị một ngân hàng lớn của Mỹ. "Tôi nghĩ đó là khoảng thời gian đáng sợ nhất trong cuộc đời Bill", Huntsman nhận xét. "Công ty tôi cũng có một giai đoạn khó khăn trong thời kỳ suy thoái đó, nhưng tôi không lo lắng về việc mất công ty vì tôi là người thành lập ra nó. Sẽ tệ hơn nếu bạn là Bill Marriott và bạn mất công ty mà cha mình đã thành lập. Anh ấy đã tìm mọi cách có thể. Tôi đã đấu tranh cho Bill tại ngân hàng mà tôi có vai trò quan trọng trong hội đồng quản trị, nhưng không có tác dụng gì. Họ tin rằng tập đoàn Marriott đang đi xuống và không muốn cứu một con tàu đang chìm."

Cuối cùng, vào cuối tháng 1, một tổ hợp ba ngân hàng do Citibank dẫn đầu đã đề nghị cấp cho Marriott hạn mức tín dụng 400 triệu đô-la với lãi suất hợp lý, và khoản giải ngân ban đầu là 150 triệu đô-la. Các ngân hàng này đánh giá vấn đề của Marriott là về thanh khoản chứ không phải khả năng thanh toán. Đó là một sự tin tưởng rất lớn và đã tạo ra bước ngoặt cho công ty. Hạn mức tín dụng này được công bố vào ngày 1 tháng 2 và đã nhận được sự hoan nghênh rộng rãi ở Phố Wall. Marriott là một trong những công ty có cổ phiếu được giao dịch nhiều nhất trên Sàn giao dịch chứng khoán New York vào ngày hôm đó, giá nhanh chóng tăng 26,9%, lên 13 đô-la một cổ phiếu.

Con đường phía trước vẫn còn khó khăn, nhưng Bill phán đoán

chính xác rằng điều tồi tệ nhất cuối cùng đã ở phía sau. Ông đã tham gia cuộc chiến của mình và đã đổ máu. “Trong quân đội, vết thương nghiêm trọng nhất là vết thương đem lại cho bạn huân chương Purple Heart[i] và đưa bạn về nhà. Nó chưa đến mức giết chết bạn”, cựu giám đốc điều hành của Marriott, Mike Hostage, nhớ lại. “Khi Bill trải qua giai đoạn này, có vẻ như đó là một vết thương chí mạng. Nhưng anh ấy đã vượt qua và giành được huân chương Purple Heart[i]. Điều gì không khuất phục được bạn sẽ khiến bạn mạnh mẽ hơn.”

[i]. Purple Heart (Trái tim Tía): Một huân chương của quân đội Mỹ, nhân danh Tổng thống, được trao cho những ai bị thương hoặc thiệt mạng trong lúc phục vụ quân đội Mỹ sau ngày 5 tháng 4 năm 1917. Trái tim Tía là huân chương lâu đời nhất vẫn còn được trao cho các quân nhân Mỹ. (ND)

23

Vụ chia tách vĩ đại

DONNA LIÊN TỤC LO SỢ chồng bà sẽ ngã gục dưới áp lực của cuộc khủng hoảng tài chính đối với công ty. Ông tập thể dục thường xuyên, nhưng huyết áp vẫn cao và theo bà, mức độ căng thẳng của ông đã quá ngưỡng bình thường. Ký ức về những ý kiến quyết liệt của J.W. khiến sự tự tin của Bill lung lay và ông trở nên đắn đo trước mọi quyết định quan trọng. Donna nhớ lại: "Ở nhà, chồng tôi thường hỏi đi hỏi lại: 'Cha sẽ nghĩ gì về anh?'".

Không ai cứng rắn với Bill về việc tránh nợ nần hơn cha ông. Cố vấn pháp lý Sterling Colton đã chứng kiến tận mắt điều này khi họp hội đồng quản trị. "Tại mỗi cuộc họp hội đồng quản trị, [J.W.] đều có bài giảng về tác hại của nợ nần. Tôi vẫn còn nghe thấy lời ông ấy. Cuộc họp nào cũng thế, ông ấy chỉ trích Bill trước mặt các thành viên hội đồng quản trị. Bill nghe, nhưng thật khó khăn cho anh ấy. Và rồi năm năm sau sự ra đi của cha anh ấy, chúng tôi bắt đầu lâm vào khó khăn, cả tôi và Bill đều có thể nghe thấy cha anh ấy nói: 'Ta đã nói rồi!'".

Donna đã hết sức cố gắng giục Bill tìm kiếm sự trợ giúp để giải tỏa căng thẳng, và ông đã học được một số kỹ năng thư giãn từ Tiến sĩ Stephen Hersh, giáo sư tâm thần học lâm sàng tại Đại học George Washington, người sau này trở thành bạn thân của gia đình.

Nhưng phương thuốc tốt nhất đối với Bill là đưa công ty trở lại hoạt động ổn thỏa nhờ hạn mức tín dụng 400 triệu đô-la. Nhưng hóa ra Marriott không phải sử dụng hạn mức này nữa. Công ty đã tìm được người mua các chuỗi nhà hàng Big Boy và Howard Johnson. Quỹ tín thác chia sẻ lợi nhuận của nhân viên Marriott đã thể hiện sự đoàn kết bằng cách mua năm khách sạn Courtyard. Giám đốc tài chính Bill Shaw thu được 62 triệu đô-la nhờ bán "các khoản phải thu" của bộ phận kinh doanh kỳ nghỉ. Và nhờ sự kiên

trì của Shaw, tập đoàn Nomura cuối cùng đã thông qua một khoản cho vay thế chấp hữu ích đối với Marriott San Francisco, giúp khách sạn có vị thế tốt hơn trên thị trường.

Mặc dù đạt được những kết quả khả quan, công ty vẫn còn một chặng đường dài phía trước. Trong thời gian khó khăn về tài chính này, tin tức tiêu cực trên báo chí tiếp tục đè nặng lên Bill. Tồi tệ nhất trong số đó là câu chuyện trang bìa vào tháng 4 năm 1991 trên tờ *Regardie's*, tạp chí kinh doanh của Washington, được đặt theo tên của người sáng lập tài ba Bill Regardie. Cây bút Keith Girard khẳng định Bill đã qua thời kỳ đỉnh cao: "Hôm nay, ở tuổi 57, anh ấy là một con sư tử trong mùa đông; sức khỏe có vấn đề và tài năng quản lý bị nghi ngờ. Điều này đặt ra một câu hỏi dai dẳng: Liệu ngài chủ tịch có đủ sức để vươn lên trở lại?". Ở trang bìa là một bức ảnh không lấy gì làm đẹp đẽ của Bill với dòng tiêu đề: "Chuyện quái gì đã xảy ra với Marriott?".[1]

Bài báo nhận được rất ít sự chú ý bên ngoài Washington D.C. bởi vì vào thời điểm xuất bản, thông tin đã cũ. Để kịp thời hạn xuất bản tháng 4, Girard đã phải hoàn thành bản thảo cuối cùng vào đầu tháng 1, vài tuần trước khi hạn mức tín dụng 400 triệu đô-la giúp xoay chuyển vận mệnh của công ty. Vài tháng sau, Bill đã tự mình chạm trán với Regardie và chất vấn ông. Vào thời điểm đó, doanh thu quảng cáo của tạp chí đã giảm. Vẫn còn khó chịu về bài báo, Bill cảnh báo người chủ biên: "Khi anh ngừng kinh doanh, tôi sẽ cho chạy một quảng cáo nguyên trang trên tờ *Washington Post* với hình ảnh của anh cùng tiêu đề: 'Chuyện quái gì đã xảy ra với Regardie's?'". Tạp chí đóng cửa vào cuối năm sau đó. Bill chưa bao giờ thực hiện lời cảnh báo của mình, nhưng nhiều thập kỷ sau, ông đã tóm tắt chương đời đó với niềm tự hào rõ rệt: "*Regardie's* đã đưa bức ảnh kinh khủng đó của tôi lên trang bìa, và bây giờ tôi vẫn vững vàng còn họ thì đã phá sản."

Mặc dù công ty lâm vào khủng hoảng, vị thế của Bill trong giới kinh doanh vẫn rất đáng kể. Vài năm trước đó, Phòng Thương mại Mỹ đề nghị ông làm chủ tịch, nhưng ông đã từ chối vì lịch làm việc bận rộn của mình. Sự công nhận từ cộng đồng doanh nghiệp có nghĩa là một tuần sau khi Mỹ phát động cuộc chiến trên bộ chống lại Saddam Hussein ở Iraq (Chiến dịch Bão táp sa mạc), khi Bill kêu gọi cải thiện tình hình kinh tế, các nhà lãnh đạo quan trọng trong giới kinh doanh và chính trị đã lắng nghe. Trong một bữa tiệc tối tại Hội nghị Bàn tròn Kinh doanh của Tổng thống George H. W. Bush vào năm 1991, ông đã kêu gọi mọi người hành động mạnh mẽ hơn để vượt qua khủng hoảng:

“Khi [các tập đoàn] chúng ta yên vị ở nhà và phớt lờ việc gặp gỡ khách hàng, tham gia các cuộc họp hay gặp gỡ nhân viên của mình, hoạt động buôn bán trở nên trì trệ, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng và doanh số giảm sút”, Bill nói. “Hiệu ứng domino đang lan ra khắp các tầng lớp người tiêu dùng và có thể đẩy chúng ta vào cuộc suy thoái tồi tệ nhất trong đời. Chủ tịch các hãng hàng không nói với tôi rằng nếu tình trạng này tiếp tục, tất cả các hãng hàng không trên thế giới sẽ phá sản trong sáu tháng. Với những người đang hạn chế đi lại, tôi khẩn thiết đề nghị xem xét lại. Nếu nền kinh tế của chúng ta sụp đổ vì cuộc chiến này, Saddam sẽ giành được một chiến thắng lớn bất chấp thất bại chắc chắn trên chiến trường.”[2]

Một trong những người đầu tiên đứng lên ủng hộ lời kêu gọi là Đệ nhất phu nhân Barbara Bush. Vào Ngày lễ tình nhân, bà đã bay trên một chuyến bay thương mại từ thủ đô đến Indianapolis để thăm một bệnh viện dành cho các cựu chiến binh. “Về cơ bản, mọi người sợ đi lại vì họ nghĩ rằng những kẻ khủng bố Iraq sẽ đánh bom máy bay”, Bill nhớ lại. “Vì vậy, chúng tôi đã nhờ Barbara Bush thực hiện chuyến bay đó để chứng minh với người dân Mỹ rằng đường hàng không vẫn an toàn. Cô ấy nhận xét với tôi: ‘Đó không phải là điều ngớ ngẩn nhất anh từng nghe sao? Rằng tôi bay trên một chiếc máy bay, và điều đó chứng tỏ *tất cả* đều an toàn?’ Nhưng cô ấy sẵn sàng làm điều đó và nó thật sự có ích.”

Tiếp theo, Bill đã tập hợp một liên minh gồm 50 đối thủ cạnh tranh trong ngành du lịch, cùng chi 6 triệu đô-la cho một chiến dịch quảng cáo kéo dài sáu tuần trên toàn quốc. “Chúng tôi sẽ nói với mọi người rằng họ không thể có được những kỷ niệm tuyệt vời đó nếu không tự mình tham gia vào các chuyến đi”, Bill nói. “Và chúng tôi cũng sẽ nói với các doanh nhân rằng họ không thể kinh doanh bằng máy fax. Họ phải ra ngoài kia và chạm vào thực tế.”[3]

Trong khi đó, Marriott đã nỗ lực ủng hộ cuộc chiến theo nhiều cách khác nhau. Nhiều khách sạn và nhà hàng của công ty cung cấp bữa sáng miễn phí cho các gia đình quân nhân, chăm sóc sức khỏe cho những người lính đang chiến đấu ở nước ngoài, và thường xuyên tổ chức hoạt động hiến máu. Tổng thống Bush đã đích thân ca ngợi những nỗ lực của Marriott, đặc biệt là khi khách sạn Marriott Cairo trở thành “Nhà Trắng ở Cairo” của ông trong chuyến thăm nhằm xây dựng một liên minh quân sự lớn.[4]

Nước Mỹ đang ở trong tâm trạng phấn khởi khi Chiến tranh vùng Vịnh kết thúc, và Marriott là một phần quan trọng của lễ kỷ niệm đó. Khách sạn JW Marriott ở thủ đô trở thành trụ sở tổ chức các lễ

hội quốc gia mà đỉnh cao là cuộc diễu hành mừng chiến thắng ngày 8 tháng 6 năm 1991, và công ty đã ủng hộ số tiền đáng kể cho cuộc diễu hành. Ngoài ra, các khách sạn Marriott trong khu vực đã tặng phòng miễn phí cho thân nhân của 373 lính Mỹ thiệt mạng trong cuộc xung đột.

Hai tuần sau đó, vẫn còn cảm giác hân hoan với chiến thắng, Bill và Donna chuyển đến một ngôi nhà mới. Họ đã sống trong ngôi nhà kiểu thuộc địa khiêm tốn với hai tầng và bốn phòng ngủ ở một tiểu khu thuộc Kenwood trong suốt 35 năm. Dù Marriotts ngày càng trở nên thịnh vượng, trong những năm qua, họ không đổi sang một ngôi nhà lớn hơn vì nhiều lý do. Đầu tiên, Bill không bao giờ muốn các con nghĩ rằng chúng là "con nhà giàu". Cô con gái Debbie giải thích: "Cha không bao giờ khiến chúng tôi cảm thấy mình có tiền hay chúng tôi đặc biệt hoặc giàu có hơn bất kỳ ai khác. Ngôi nhà mà chúng tôi sống là cách tốt nhất để nhấn mạnh điều đó."

Lý do thứ hai khiến ông ở lại, với tư cách một nhà lãnh đạo Giáo hội, là ông biết một dinh thự lớn có thể gây e ngại cho những người được ông tư vấn về các vấn đề tâm linh và thế tục, đặc biệt là những thành viên gặp khó khăn về tài chính cá nhân.

Lý do thứ ba, ông biết cha mình sẽ rất buồn nếu ông mua một ngôi nhà lớn hơn. J.W. luôn nghĩ ngay cả ngôi nhà ở Kenwood cũng đã là quá nhiều. Donna nhớ lại: "Cha anh ấy đã rất giận Bill khi chúng tôi mua ngôi nhà ở Kenwood vào năm 1956. Ông ấy muốn chúng tôi sống trong một ngôi nhà nhỏ thôi."

Bill chưa từng nghiêm túc nghĩ đến việc mua hoặc xây một ngôi nhà mới cho đến khi cha ông qua đời vào năm 1985. Khi giúp mẹ dọn dẹp tủ quần áo của cha mình, một quyết tâm mới bắt đầu nảy sinh, và sau này ông kể với Debbie: "Ông nội làm việc rất chăm chỉ và có rất nhiều tiền, nhưng cả 10 năm ông cũng chưa mua một bộ quần áo mới nào. Ông có một vài chiếc đồng hồ đẹp được người ta tặng và rất nhiều bốt cao bồi, nhưng tất cả chỉ có vậy. Máy điều hòa không khí trong nhà không hoạt động, đường ống nước thì cũ kỹ và lớp thạch cao bong tróc khắp nơi. Cha không muốn sống như vậy. Mặc dù không say mê của cải nhưng cha muốn tận hưởng thành quả lao động của mình. Đã đến lúc có một ngôi nhà mới đẹp đẽ rồi."

Một năm rưỡi sau khi J.W. mất, Bill và Donna trả 500.000 đô-la mua một khu đất ở Potomac, Maryland, nhìn ra một khe núi cây cối rậm rạp và sân golf Avenel (sau này là nơi diễn ra giải thi đấu

golf chuyên nghiệp Kemper Open). Bill đã đụng tay vào mọi khía cạnh trong việc xây dựng ngôi nhà bằng gạch theo phong cách Georgia. Trong bốn năm sau đó, Bill và Donna đã chi 8,7 triệu đô-la cho việc thiết kế, xây dựng, hoàn thiện và trang trí ngôi nhà. Điểm đặc biệt nhất là ngôi nhà có gara tách biệt để Bill trưng bày bộ sưu tập xe cổ của mình. 2,8 triệu đô-la từ việc bán chiếc Ferrari 410 Sport đời 1956 trước đây ông mua với giá 275.000 đô-la đã góp thêm vào chi phí cho căn nhà.

Vào ngày 26 tháng 6 năm 1991, Bill, Donna và David chuyển đến cơ ngơi mới rộng gần 1.400m^2 của họ. Hai tháng sau, ngôi nhà ở Kenwood của họ được bán với giá 862.500 đô-la cho Thụy Điển để làm nơi cư trú của nhân viên ngoại giao. Thu được khoản lợi nhuận 800.000 đô-la so với giá mua ban đầu, nhưng Bill không thể không hối tiếc vì trước đây đã bán cổ phiếu Marriott để mua ngôi nhà này. Vào thời điểm ngôi nhà được bán lại, số cổ phiếu đó có giá trị khoảng 25 triệu đô-la. Với nụ cười đầy nuối tiếc, Bill thừa nhận: "Đó là một thương vụ kém cỏi của tôi."

Đến cuối năm 1991, Marriott đã trở thành một công ty khác hẳn. Thời cơ đòi hỏi Bill phải chuyển từ xây dựng khách sạn sang mua lại các khách sạn đang gặp khó khăn. "Thời điểm khó khăn mang lại những cơ hội tốt cho các công ty mạnh", ông khuyên các nhà điều hành cấp cao hồi đầu cuộc khủng hoảng. "Có rất nhiều khách sạn được bán với giá thấp hơn giá trị, và chúng tôi cần tìm ra chúng." Ít nhất nửa tá khách sạn đã được mua lại. Trong mỗi trường hợp, doanh thu được cải thiện đáng kể dưới thương hiệu Marriott. Bill cũng tập trung vào việc mua lại hợp đồng quản lý từ các đối thủ cạnh tranh, một quá trình được gọi là "đổi cờ hiệu". Trong thời kỳ khủng hoảng, có ít nhất 16 bất động sản vẫn giữ nguyên chủ sở hữu nhưng cờ hiệu được đổi thành Marriott.

Trong khi mua những khách sạn đang gặp khó khăn, Bill cũng đã đạt được bước tiến lớn trong việc giảm nợ của công ty bằng cách bán tài sản. Thương vụ khó quyết định nhất đối với Bill là bán khách sạn Prince Charles de Gaulle 170 phòng ở Paris. Để Sheraton đồng ý mua năm khách sạn Marriot khác, Bill đã phải đồng ý để họ mua cả viên ngọc quý của ông ở Paris. Phải năm năm sau mới lại có một khách sạn Marriott mở cửa hoạt động kinh doanh tại Paris.

Mặc dù đã giảm một nửa số nợ lên tới hàng tỷ đô-la của mình, nhưng phần còn lại vẫn là một gánh nặng với Marriott. Trong một bài phát biểu tại Đại học George Washington, Bill tuyên bố rằng khẩu hiệu của Marriott về tốc độ tăng trưởng 20% hằng năm đã là

quá khứ. "Nhiệm vụ tăng trưởng EPS[i] là mục tiêu của tôi trong 27 năm làm chủ tịch. Chúng tôi chỉ có một năm suy thoái [1975] và EPS không tăng. Mặt khác, tốc độ tăng trưởng hằng năm của chúng tôi đạt trung bình 20%. Chúng tôi nghĩ kết quả ấy có thể được duy trì mãi mãi. Nhưng không có cái cây nào mọc lên được tới trời. Chúng tôi biết mình phải thay đổi cách thức hoạt động."[5]

[i]. EPS (Earnings Per Share): Thu nhập (lợi nhuận) trên một cổ phiếu. (ND)

Tác nhân thay đổi đến trong hình hài một con người – Steve Bollenbach. Kể từ khi từ chức người quản lý tài chính của Marriott vào năm 1986, Bollenbach đã giúp hai công ty lớn trong ngành khách sạn thoát khỏi khó khăn và ăn nên làm ra. Bill biết Bollenbach sẽ chỉ trở lại Marriott trong vai trò giám đốc tài chính, vì vậy ông đã đề nghị thăng chức cho Shaw để dọn trống vị trí này. Shaw sẽ thay thế Butch Cash làm chủ tịch điều hành mảng Dịch vụ. Cash từng là một thành viên tích cực của công ty trong nhiều năm trước khi tham vọng thái quá khiến ông vướng vào cuộc cạnh tranh mang tính hủy diệt – Tòa tháp đôi. Nay đã đến lúc ông phải ra đi. Cash sau đó trở thành giám đốc điều hành của chuỗi Red Roof Inn.

Với bối cảnh cho sự phát triển xa hơn của công ty vào đầu năm 1992, Bill rất vui vì đã vượt qua được bão tố của năm 1990 và 1991.

Trong những khoảnh khắc suy tư riêng tư và công khai, ông khiêm tốn thừa nhận những phước lành mà Chúa đã ban cho ông và gia đình trong suốt khoảng thời gian đó. "Cách duy nhất để bạn giữ được sự sáng suốt trong những lúc khó khăn là biết rằng bạn có một gia đình luôn ủng hộ, nâng đỡ bạn và một tôn giáo làm nền tảng cơ bản", ông nói.

Lần thứ hai Steve Bollenbach gia nhập tập đoàn Marriott không được coi là sự xuất hiện của một vị cứu tinh. Tuy nhiên, chính ông là người đưa ra ý tưởng sẽ thay đổi công ty mãi mãi và theo chiều hướng tốt hơn.

Hồ sơ của ông đề cập đến quãng thời gian làm giám đốc tài chính của tập đoàn Holiday, khi ấy đang gặp khó khăn. Ngày đầu tiên làm việc ở đó, ông phát hiện ra rằng Donald Trump "quyết định tiếp quản công ty và sa thải tất cả quản lý vì thấy họ là một lũ ngốc", Bollenbach nhớ lại.[6] Ông đã tránh nguy cơ bị tiếp quản bằng cách vay thêm nhiều khoản vào số nợ đã có từ trước của

Holiday, khiến tập đoàn không còn là mục tiêu hấp dẫn đối với Trump.

Để cứu con tàu sắp đắm Holiday Inn, ông đã bán phần lớn công ty cho Bass PLC, gã khổng lồ sản xuất bia của Anh, với giá 2,2 tỷ đô-la. Ông tách phần còn lại của tập đoàn – các khách sạn sòng bạc Harrah vẫn đang kinh doanh có lãi, và các thương hiệu khách sạn mới hơn như Ambassador Suites, Hampton Inn và Homewood Suites – thành một công ty mới tên là Promus.

Từng coi Bollenbach là một đối thủ trong kinh doanh, khá mỉa mai là vào năm 1990, Donald Trump gần như phá sản và bị các chủ nợ ép phải cầu xin Bollenbach đến làm việc để giải cứu công ty của Trump. Luôn sẵn sàng với thử thách mới, Bollenbach đồng ý. Trong hai năm tiếp theo, bằng cách chuyển đổi nợ thành vốn cổ phần và bán các tài sản không còn đem lại nhiều lợi nhuận cho Trump như bất động sản và sòng bạc, Bollenbach đã cứu tổng thống tương lai của Mỹ khỏi phá sản.[7]

Bill Shaw, người vẫn giữ liên lạc chặt chẽ với Bollenbach trong nhiều năm, hỏi ông liệu ông có muốn rời Trump để đến Marriott hay không, và ông đã đồng ý.

Bollenbach bắt đầu công việc vào ngày 2 tháng 3 năm 1992, và rất ngạc nhiên với những thay đổi mà cuộc khủng hoảng tài chính đã gây ra cho công ty từng rất phát đạt mà ông rời bỏ sáu năm trước. "Đó là nơi gây mất tinh thần nhất mà bạn có thể tưởng tượng; giống như một nhà xác vậy. Mọi người xung quanh rên rỉ: 'Chúng ta phá sản rồi!'". Nhưng trong mắt Bollenbach, họ đang phản ứng thái quá, có thể là do giá trị cổ phiếu của họ không tăng thêm nữa. Chắc chắn là cổ phiếu của công ty đang ngắc ngoải, nhưng Bollenbach cảm thấy công ty bắt đầu có sự chuyển mình đáng kể và các vấn đề có thể khắc phục được. Khi nhìn lại, ông nhận thấy sự lạc quan của mình có thể đến từ việc gần đây ông đã hoàn thành sứ mệnh cứu sống một doanh nghiệp. "Tôi đã nghiên cứu các vấn đề của Donald Trump và biết những khó khăn tài chính thật sự là gì."

Sau một tháng làm việc, Bollenbach đưa Bill một danh sách các mục tiêu. Sau này nhìn lại, quan trọng nhất chính là mục tiêu số bảy: "Cải chính những hiểu lầm về Marriott."

"Có một sự hiểu lầm ngay lúc này, đó là chúng tôi đang phải bán đi mảng bất động sản không còn sinh lợi", Bill giải thích. "Chúng tôi ngập trong các cuộc gọi từ những nhà phân tích chứng khoán chỉ

muốn biết liệu chúng tôi có bán bất động sản nào vào ngày hôm đó hay không. Chúng tôi nói: 'Này anh, chúng tôi có nhiều điều để nói hơn thế', nhưng họ không muốn nghe. Steve cảm thấy chúng tôi đang tập trung quá nhiều vào việc bán bất động sản, và anh ấy muốn chúng tôi thoát ra khỏi câu chuyện đó. Tôi đã đồng ý."

Bollenbach gợi ý câu chuyện mới nên là: "Đây chính là thời điểm tốt để sở hữu những khách sạn này vì chúng là những khách sạn tốt". Marriott sẽ không bán tống bán tháo bất kỳ tài sản quan trọng nào của mình, cho dù tình hình thị trường có bi quan đến đâu. Trong khi đó, Bollenbach cần gia hạn nhiều khoản vay sắp đáo hạn của Marriott, vì vậy ông đã nhanh chóng tiến hành kế hoạch bán trái phiếu của Bill Shaw. Lô đầu tiên trị giá 200 triệu đô-la là trái phiếu 20 năm, và lô thứ hai trị giá 200 triệu đô-la là trái phiếu 10 năm. Trái phiếu được bán kèm một tập tài liệu được gọi là "khế ước trái phiếu", quy định rõ quyền hạn và trách nhiệm của công ty bán trái phiếu. Càng ít ràng buộc, lãi suất trái phiếu càng cao. Đối với những trái phiếu này, Marriott đã đưa ra lãi suất cao hơn vì trong trái khế ít quy định ràng buộc hơn.

Bollenbach dự kiến sẽ phải tổ chức các buổi chào bán như thường lệ trước khi bán trái phiếu, nhằm giới thiệu với những nhà đầu tư tiềm năng ở New York và các nơi khác. "Nhưng thị trường trái phiếu đã trở nên rất sôi động, đặc biệt là đối với trái phiếu của Marriott", Bollenbach phát hiện ra điều này khi ông bắt đầu liên hệ với các chủ ngân hàng đầu tư để môi giới việc mua bán. Một chủ ngân hàng nói với ông rằng hãy quên các buổi chào bán rầm rộ đi, và chỉ cần để ngân hàng của anh ta bán từng lô qua điện thoại. Ông đồng ý và vào các ngày 22 và 29 tháng 4, 400 triệu đô-la trái phiếu của Marriott đã được bán trong vòng chưa đầy 45 phút qua điện thoại mỗi ngày.

Dù là một thành công đáng kinh ngạc, song việc bán trái phiếu của Marriott thậm chí còn không được báo chí tài chính nhắc tới. Cổ phiếu của công ty vẫn giậm chân tại chỗ ở mức giá khoảng 16 đô-la. "Thị trường chứng khoán dường như đang nói: 'Vậy thì sao?' Không lên báo chí và cũng không lên giá. Chẳng có gì quan trọng", Bollenbach nhớ lại.[8] Vì vậy, đã đến lúc cần tập trung hoàn toàn vào một mục tiêu mà Bill đã nhấn mạnh trong bản danh sách: "Chúng ta sẽ phải áp dụng một phương pháp khác để tạo ra giá trị cho cổ đông." Nó gây được ấn tượng với Bill vì đó chính xác là công việc của ông với tư cách giám đốc điều hành – nâng cao giá trị cho cổ đông.

Ba ngày sau khi lô trái phiếu cuối cùng được bán, Bollenbach và vợ

đi nghỉ cuối tuần tại ngôi nhà của họ ở Connecticut. Cuối tuần đó, thứ Bảy ngày 2 tháng 5, Bollenbach đã suy ngẫm về vấn đề cốt lõi – tính chất kép trong hoạt động kinh doanh của Marriott, điều khiến các nhà đầu tư bối rối. Marriott là một công ty bất động sản hay một công ty quản lý và cung cấp dịch vụ? Rồi Ý tưởng lớn chợt lóe lên trong đầu ông: Chia đôi công ty tương ứng với hai lĩnh vực kinh doanh đó. Đây sẽ là cách ông sửa đổi những hiểu lầm về Marriott.

Kế hoạch ông vạch ra vào cuối tuần đó thật độc đáo. Các công ty có những sứ mệnh khác nhau thường tách ra thông qua việc mua lại tài sản bằng vốn vay, thôn tính, chia tách và bán các tài sản không mong muốn – chẳng hạn như việc Marriott bán lại mảng dịch vụ suất ăn hàng không của mình vài năm trước đó. Nhưng không công ty nào tách thành hai mà không liên quan đến một bên mua thứ ba. Trong thương vụ lần này, sẽ không có mua bán, không có chủ sở hữu mới, chỉ có hai công ty Marriott.

Trong ghi chú vắn tắt của Bollenbach vào cuối tuần đó, công ty cũ mà ông tạm gọi là "RealCo" sẽ trở thành một công ty chỉ kinh doanh bất động sản (bao gồm cả các khách sạn mà Marriott sở hữu) và cũng sẽ chịu trách nhiệm với tất cả các khoản nợ liên quan đến những tài sản đó. "NewCo", phần được tách ra, sẽ là một tổ chức gần như không có nợ, tập trung hoàn toàn vào các dịch vụ quản lý khách sạn, dịch vụ ăn uống và những hoạt động khác. Bill có thể là CEO của NewCo, nơi ông được tự do phát triển dịch vụ quản lý. Bản thân Bollenbach cũng có thể là CEO của người anh em "yếu hơn", RealCo đầy nợ nần. Ông dự đoán rằng trong vài năm tới, khi thị trường bất động sản quay đầu, RealCo sẽ trở thành một trong năm công ty sở hữu khách sạn hàng đầu của Mỹ.

Sự kết nối giữa hai công ty mang tính sống còn đối với sự phát triển của cả hai, vì vậy trong kế hoạch của Bollenbach có một loạt những lĩnh vực mà hai bên sẽ chia sẻ, như hành chính và các dịch vụ khác, bao gồm cả việc dùng chung một tòa nhà trụ sở chính. Nhưng bộ máy nhân sự cốt lõi, cũng như hội đồng quản trị của mỗi công ty là riêng biệt. Ông cảm thấy Bill nên làm chủ tịch hội đồng quản trị NewCo và hy vọng Dick, em trai Bill, sẽ đồng ý làm chủ tịch RealCo. Việc chia tách sẽ được thực hiện với kế hoạch cổ tức đặc biệt hai-trongmột cho các cổ đông. Đối với số cổ phần của RealCo – vốn là công ty sẽ phải đối phó với nhiều khó khăn hơn theo kế hoạch của tập đoàn Marriott cũ – cổ đông sẽ nhận được số cổ phần tương tự ở NewCo.

Kế hoạch rất đơn giản về mặt nguyên tắc, nhưng cực kỳ phức tạp

khi thực hiện và rất khó để hoàn thành. Sẽ cần sự đồng thuận của nhiều người tham gia, bao gồm cả hội đồng quản trị và sau nữa là các cổ đông. Nhóm cố vấn pháp lý của Sterling Colton cũng sẽ có nhiệm vụ quan trọng là đạt được sự chấp thuận của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch, Sở Thuế vụ, tất cả đối tác trong các công ty hợp danh hữu hạn, tất cả chủ sở hữu của những khu đất công ty đã thuê và toàn bộ các bên liên quan khác. Bollenbach thật sự hoang mang khi hình dung đến việc vượt qua tất cả những trở ngại mà ông thấy trước, nhưng ông vẫn quyết tâm cố gắng.

Mối quan tâm đầu tiên của ông là những trái phiếu đã bán gần đây. Liệu nội dung khế ước trái phiếu có cản trở việc chia tách công ty như vậy không? Khi trở lại văn phòng vào sáng thứ Hai, cuộc gọi đầu tiên của ông là cho chuyên gia giỏi nhất của Colton về vấn đề này, William Kafes, và được cho biết rằng trong trái khế không có điều khoản bảo vệ trái chủ nào ngăn cản việc chia tách công ty. Ý tưởng này của Bollenbach xuất hiện sau khi việc bán trái phiếu đã hoàn thành, vì vậy Marriott không có nghĩa vụ phải thông báo với các trái chủ. Tuy nhiên, những người đã mua trái phiếu của một công ty kinh doanh đa dạng sẽ không hài lòng khi thấy trái phiếu của họ gắn liền với một công ty chỉ hoạt động trong lĩnh vực bất động sản và mang gánh nặng nợ nần.

Bill ngay lập tức nhìn thấy triển vọng thú vị của việc chia tách này và ủng hộ nhiệt tình, nhưng ông thú nhận với Bollenbach rằng ông không hiểu sẽ phải xử lý như thế nào về mặt pháp lý hoặc tài chính.

Ông muốn Bollenbach đảm bảo rằng nhóm pháp lý của Marriott luôn được tham vấn về kế hoạch này, và Bollenbach sẽ gặp gỡ riêng từng thành viên hội đồng quản trị trước khi vấn đề được đưa ra biểu quyết. Công ty không có nghĩa vụ nào đối với trái chủ ngoài việc trả lãi hằng năm đúng hạn và trả gốc khi đến hạn. Nhưng những người mua trên thị trường thứ cấp, nơi trái phiếu được bán lại, sẽ bị ảnh hưởng bất lợi bởi sự chia tách này. Đã lường trước được sự phản kháng của các trái chủ, Bollenbach cam kết sẽ nỗ lực xử lý các vấn đề này trong quá trình triển khai kế hoạch.

Bollenbach phải đặt mã cho dự án để tránh rò rỉ thông tin. Trong một khoảnh khắc được cho là "hài hước ngớ ngẩn", người phụ trách ngân quỹ Matt Hart đề xuất "Dự án Bhopal", theo tên một vụ nổ nhà máy hóa chất độc hại năm 1984 ở Ấn Độ. Lý do là vì Hart nghĩ về phản ứng của các trái chủ, nhưng Bollenbach không hề thấy hài hước.[9] Một người khác đề xuất "Chariot" vì nó đồng âm

với Marriott, và Bollenbach đồng ý.

Các giám đốc của Marriott được chia thành hai nhóm làm việc cho RealCo và NewCo, để đảm bảo công bằng cho cả hai. Và rất nhanh chóng, "công bằng" cho các trái chủ rõ ràng đã trở thành một vấn đề khiến kế hoạch phải có sự điều chỉnh lớn. RealCo cần một nguồn doanh thu khác ngoài mảng bất động sản đang nợ nần chồng chất. Vì vậy, các thành viên nhóm NewCo đã chuyển mảng kinh doanh dịch vụ ăn uống tại các trạm thu phí đường bộ sang cho RealCo. Nhưng các thành viên nhóm RealCo nói rằng như thế vẫn chưa đủ. Họ muốn có thêm hệ thống dịch vụ ở sân bay, bao gồm các nhà hàng Host và cửa hàng quà tặng. Nhóm NewCo đồng ý một cách miễn cưỡng. Tại thời điểm đó, RealCo được thống nhất đặt tên là Host Marriott. Còn NewCo là Marriott International (MI).

Cú chuyển mình lịch sử của Marriott gần như đã thất bại khi các nhà tư vấn tài chính được Marriott thuê, tổ chức ngân hàng đầu tư James D. Wolfensohn, kết luận rằng kế hoạch hiện tại sẽ không tạo ra hai công ty phát triển mạnh. Giải pháp là MI cung cấp cho Host hạn mức tín dụng 600 triệu đô-la. Sau đó, kế hoạch lại bị đảo ngược lại. Thành viên hội đồng quản trị, Tiến sĩ Thomas Piper, phó hiệu trưởng cấp cao tại Trường Kinh doanh Harvard, vừa hoàn thành việc biên tập một cuốn sách về đạo đức kinh doanh. Ông lo ngại rằng các trái chủ có thể coi chia tách Marriott là một việc có phần phi đạo đức. Piper đã giải quyết vấn đề bằng cách từ chức khỏi hội đồng quản trị vào ngày 29 tháng 9.

Giấy chứng nhận cổ phần cho thấy các công ty bị chia tách.

Vào ngày 4 tháng 10, phần còn lại của hội đồng đã bỏ phiếu nhất trí ủng hộ việc chia tách. Ngày hôm sau, trước đám đông truyền thông và các nhà phân tích chứng khoán tại khách sạn Marriott Marquis New York, Bill tuyên bố, nếu hội đồng cổ đông chấp thuận vào năm sau, tập đoàn Marriott sẽ ngừng tồn tại và trở thành hai công ty riêng biệt.

Đúng như dự đoán, một số trái chủ bày tỏ sự phẫn nộ, khiến giá trị giao dịch của trái phiếu giảm khoảng 10%. Bill đã được cho biết rằng điều này sẽ xảy ra trong ngắn hạn, nhưng sẽ sớm trở lại đúng mệnh giá. Lúc này, thị trường chứng khoán đã áp dụng giao dịch điện tử. Trong ngày hôm đó, lẽ ra thị trường phải đi xuống đối với cổ phiếu Marriott, nhưng một lượng giao dịch lớn đã khiến giá cổ phiếu tăng 12%, lên mức 19,25 đô-la. Như vậy, kế hoạch táo bạo của Bollenbach đã nhận được đánh giá tích cực nhất trong ngày

đầu tiên từ các cổ đông, thành phần duy nhất mà ông cần chịu trách nhiệm.

Tờ *Washington Post* đưa ra quan điểm rõ ràng: "Marriott cần một sự ủng hộ mạnh mẽ, đây là một trong số ít những điều về dự án Chariot mà mọi người đều thống nhất. Trên thực tế, nó giống như bản in thử lần thứ ba của một trong những truyện kể đặc sắc của Horatio Alger[i] trong thế kỷ XX."[10]

[i]. Horatio Alger (1832-1899): Nhà văn người Mỹ chuyên viết tiểu thuyết dành cho thanh niên, với mô típ quen thuộc là những thanh niên nghèo khó được đổi đời nhờ các phẩm chất và hành động tốt đẹp. (ND)

Bollenbach đã cảnh báo Bill hết lần này đến lần khác rằng một khi việc chia tách được công bố, các nhà giao dịch trái phiếu có thể sẽ tấn công ông. Cuối cùng, "mọi việc tệ hơn Bill nghĩ", Bollenbach nhận xét. "Trên thực tế, thậm chí còn tệ hơn những gì tôi mong đợi."

Cú đánh đầu tiên xảy ra vào ngày thông báo. Moody's Investor Service ngay lập tức hạ cấp tín nhiệm trái phiếu Marriott từ "hạng đầu tư" xuống mức mà người trong ngành gọi là "rác". Các nhà giao dịch trái phiếu hoảng loạn và bắt đầu bán ra. Giá trị của trái phiếu trên thị trường thứ cấp giảm từ 110% mệnh giá vào thứ Sáu tuần trước đó xuống 80% vào thứ Hai. Marriott có nguồn tài chính dồi dào để trả cả gốc lẫn lãi cho những người mua trái phiếu ban đầu. Không ai phải nhận số tiền ít hơn nếu họ mua và giữ những trái phiếu đó đến ngày đáo hạn. Nhưng với những người mua trái phiếu Marriott để bán lại và kiếm lời trên thị trường thứ cấp, bong bóng đã nổ tung vào ngày hôm đó.

Hai vụ trái chủ kiện Marriott đầu tiên đã được đưa lên tòa án liên bang ở Baltimore một tuần sau thông báo. Điều này đã kích động các phương tiện truyền thông mạnh mẽ đến mức Bill chưa bao giờ thấy trước đây hay sau này. Một số người trong công ty bắt đầu gọi đùa dự án Chariot là "Cỗ xe lửa". Cây bút chuyên viết về tài chính Allan Sloan của tờ *Newsday* đã không lãng phí thời gian, phát động ngay một cuộc tấn công. Ông bắt đầu: "Dân Marriott luôn tỏ vẻ hành động quý phái. Chủ tịch của công ty, ông J. Willard Marriott trẻ tuổi, là một trụ cột của công việc kinh doanh. Công ty có những khách sạn chất lượng và một hình ảnh đẹp, cao cấp. Nhưng tổ chức có vẻ tuyệt vời này đang cố gắng thực hiện một mưu mô cực kỳ rẻ tiền để làm giàu cho gia đình Marriott và các cổ đông khác bằng tiền của các trái chủ. Đây là điều bạn sẽ nhận

được từ những người kinh doanh lá mặt lá trái. Đó không phải là loại đầu tư tài chính hấp dẫn mà lẽ ra bạn phải nhận được từ những người kinh doanh chính thống như Bill Marriott."[11]

Trên báo chí tài chính, các cụm từ như *cơ hội, săn mồi, lươn lẹo, trơ trẽn, thất bại* và *thảm họa* được dùng để nói về kế hoạch của công ty và về cá nhân Bill. Ông chịu đựng các cuộc tấn công với sự bình tĩnh bề ngoài. Tờ *Washington Post* nhận xét: "Vị giám đốc điều hành 61 tuổi của tập đoàn Marriott đã phải chịu đựng sự khinh miệt mạnh mẽ. Các vụ kiện chống lại ông ta và công ty nhục nhã của của ông ta rầm rộ như tên lửa Scud. Một nhóm những nhà đầu tư giận dữ đe dọa sẽ tẩy chay các khách sạn của công ty. Những lời công kích đến gần như thường xuyên. 'Tuần trước ai đó đã gọi tôi là bệnh dịch của trái đất', Marriott kể lại, mặc dù ông ta có vẻ buồn chán hơn là khó chịu vì sự thù địch."[12]

Các thành viên hiểu biết hơn trong giới báo chí tài chính đã bỏ qua sự phẫn nộ để nhìn vào bản chất vấn đề về mặt luật pháp. Nghĩa vụ duy nhất của Marriott là trả tiền gốc và lãi đã cam kết trong hợp đồng trái phiếu. Nếu một trái chủ hy vọng kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách bán lại trái phiếu với giá cao hơn, thì đó không phải là trách nhiệm của Marriott. Nghĩa vụ cao nhất của Marriott là nghĩa vụ đối với các cổ đông, và nó rất khác với nghĩa vụ đối với các trái chủ. Các cổ đông mong đợi có thể mua bán cổ phiếu, và nhiệm vụ của Marriott là điều hành một công ty đủ lành mạnh để cổ phiếu của họ tiếp tục tăng giá trị, nhưng điều đó không được quy định bằng văn bản. Với trái chủ, công ty có một hợp đồng pháp lý, được gọi là trái khế, đảm bảo trả lãi hằng năm. Trong trường hợp trái phiếu Marriott, trái khế có ít quy định ràng buộc hơn, có nghĩa là công ty có nhiều sự chủ động hơn, nhưng người mua trái phiếu cũng nhận được lãi suất tốt hơn.

Tại cuộc họp hội đồng quản trị ngày 3 tháng 12, Arne Sorenson thuộc công ty luật Latham & Watkins thông báo tóm tắt cho hội đồng quản trị về tám vụ kiện chống lại Marriott đã được đệ đơn lên các tòa án liên bang và lưu động ở thành phố Baltimore. Anh sẽ đại diện cho Marriott tại các phiên tòa và tự tin về những dàn xếp cuối cùng. Việc này đánh dấu lần xuất hiện đầu tiên tại Marriott của Sorenson, người sau này sẽ trở thành giám đốc điều hành thứ ba của công ty và là giám đốc đầu tiên không thuộc gia đình Marriott. Không ai trong cuộc họp đó có thể dự đoán được bước ngoặt khó tin như vậy.

Phần lớn các trái chủ được Goldman Sachs đại diện trước tòa. Một nhóm nhỏ hơn, thù địch hơn được dẫn đầu bởi PPM America Inc.,

công ty con của một công ty bảo hiểm lớn của Anh. Vào tháng 3 năm 1993, Marriott và tập đoàn Goldman Sachs đã đạt được một thỏa thuận, trong đó Marriott đề nghị trả thêm 1% tiền lãi trái phiếu cho các trái chủ.

Điều đó để lại một dư vị tồi tệ, theo lời thành viên hội đồng quản trị Harry Vincent. "Các trái chủ đã đe dọa công ty và đòi chúng tôi trả tiền cho họ, và chúng tôi đã làm", ông phàn nàn riêng. Nhóm PPM nhỏ hơn từ chối thỏa hiệp. Trớ trêu thay, cùng lúc đó, trái phiếu trên thị trường thứ cấp đã trở về gần với mức giá trước khi có thông tin chia tách.

Vào tháng 7 năm 1993, 85% cổ đông đã bỏ phiếu ủng hộ việc chia tách, coi đó như một loại "cổ tức đặc biệt", đem lại cho họ một cổ phiếu của mỗi công ty trên mỗi cổ phiếu Marriott mà họ đang sở hữu. Ngày 8 tháng 10 sau đó, sau khi IRS cuối cùng ra phán quyết rằng cổ tức sẽ được miễn thuế, Marriott đã tách thành hai công ty. Giá trị cổ đông tăng vượt quá mọi kỳ vọng. Ngay trước khi việc chia tách được công bố vào năm trước, cổ phiếu của Marriott đã được giao dịch ở mức 17,125 đô-la một cổ phiếu. Giá cổ phiếu của hai công ty Marriott mới vào ngày khai trương là 33,375 đô-la một cổ phiếu – mức tăng đáng kể 95% trong khi thị trường vốn đang ế ẩm.

Rõ ràng, thị trường đã tưởng thưởng Marriott trước sự ngạc nhiên lớn của công ty, nhưng vụ kiện PPM cáo buộc gian lận vẫn còn. Một số người thậm chí còn cho rằng các trái chủ kỳ vọng nhiều vào sự trung thực bởi vì Bill là một tín đồ Thánh hữu Ngày sau, và điều đó đã làm tổn thương ông. Nhưng tình huống tồi tệ nào cũng có khía cạnh tươi sáng, và theo quan điểm của Bill, trong trường hợp này, mặt tích cực là mối quan hệ ngày càng chặt chẽ giữa ông và trưởng nhóm luật sư bào chữa, Arne (phát âm là "Arnie") Sorenson.

Hai năm sau khi đơn kiện đầu tiên được đệ trình lên tòa án, Thẩm phán Alexander Harvey bắt đầu phiên tòa xét xử tại Tòa án Quận Maryland của Mỹ ở Baltimore vào ngày 26 tháng 9 năm 1994. Trọng tâm của vụ án là cáo buộc của các trái chủ rằng Marriott đã vi phạm luật chứng khoán liên bang và lừa dối các trái chủ khi không tiết lộ việc chia tách công ty đang được lên kế hoạch trước khi trái phiếu được bán. Các trái chủ yêu cầu bồi thường khoản lỗ thực tế 18 triệu đô-la và cũng yêu cầu bồi thường thiệt hại. Để giành chiến thắng, họ phải chứng minh rằng ban lãnh đạo của Marriott đã biết rằng họ sẽ tách công ty trước khi bán trái phiếu.

Bill được triệu tập vào ngày 4 tháng 10, tuần thứ hai của phiên tòa. Bất chấp sự căng thẳng trước đó, ông vẫn điềm tĩnh và không thay đổi. Luật sư Larry Kill của PPM đã cố gắng ám chỉ rằng sự chia tách được khởi xướng bởi gia đình Marriott để họ có thể thu lợi cho chính mình. "Điều đó có lợi cho anh và gia đình anh, hay là không phải?", Kill hỏi.

"Nó mang lại lợi ích cho tất cả 65.000 cổ đông", Bill trả lời.

Tuy nhiên, Kill cho biết, chỉ riêng gia đình Marriott đã thu được 47 triệu đô-la từ cổ phiếu chỉ trong một ngày – ngày công ty đưa ra thông báo. "Tôi không biết đó là gì", Bill trả lời. "Tôi chưa bao giờ trông đợi vào điều đó."

Đây là kiểu tấn công khiến Bollenbach khó chịu nhất. Nhiều tháng sau khi việc chia tách được công bố, ông nói với tạp chí *Lodging*: "Điều tôi hối tiếc trong giao dịch này là mọi người đưa ra những lời chỉ trích cá nhân đối với Bill, bởi vì họ không hiểu về người đàn ông ấy... Có những lời chỉ trích rằng đây là một loại mánh khóe tài chính để anh ấy tăng tài sản của mình. Anh chàng này chẳng mấy quan tâm đến điều đó. Anh ấy bắt đầu theo cha đi khắp nơi, bán bia rễ và làm bánh hamburger khi mới chín tuổi và vẫn làm việc dù đã trải qua ba cơn đau tim. Đây là cuộc sống của anh ấy. Anh ấy sẽ không bán cổ phiếu của mình. Theo quan điểm của Bill, anh ấy sẽ không bán cổ phiếu của mình dù là với giá 5 đô-la hay 50 đô-la. Đối với anh ấy, điều quan trọng là anh ấy có một công ty để phát triển, cơ hội việc làm để cung cấp cho nhân viên của mình và dịch vụ tốt để cung cấp cho mọi người."[13]

Trong lời khai của mình, Bollenbach cũng bác bỏ tương tự khi Kill cáo buộc ông bảo vệ khoản tiền thưởng mà Marriott trả cho ông vì đã khởi xướng và thực hiện kế hoạch chia tách. Ông thừa nhận sau khi chia tách, ông đã nhận được một khoản tiền thưởng bao gồm 1,5 triệu cổ phiếu và được phép bán lại sau năm năm. "Đó có thể là một khoản tiền lớn", Bollenbach nói.

"Khoảng 6,4 triệu đô-la", Kill nói.

"Tôi hy vọng sẽ nhiều hơn thế", Bollenbach cười, phá hỏng nỗ lực làm ông khó xử của Kill.

Khi Bill rời phiên tòa, thông điệp ông để lại cho bồi thẩm đoàn rất đơn giản: Ông không nghĩ đến việc chia tách công ty cho đến sau khi bán trái phiếu; ông không có nghĩa vụ pháp lý phải tiết lộ ý tưởng này cho trái chủ hoặc bất kỳ ai khác trong khi nó đang được

thực hiện; và ông khẳng định công ty làm mọi thứ trong khả năng để bảo vệ các trái chủ đồng thời trả lại tiền cho họ.

Ngay cả khi bị Kill lớn tiếng cáo buộc làm giàu cho bản thân, Bill vẫn cố gắng làm một điều gì đó cho trường hợp gây tổn thương này của PPM. Bồi thẩm đoàn không được biết rằng hầu hết các trái chủ, bao gồm cả PPM, đã bán trái phiếu của mình và kiếm được lợi nhuận trước khi phiên tòa bắt đầu, và họ đã loại bỏ yêu cầu bồi thường thiệt hại. Bill nhanh chóng cho bồi thẩm đoàn biết điều này trước khi Kill kịp ngắt lời ông.

Trong tuyên bố kết thúc của mình, Sorenson hỏi: "Vụ kiện này là vì điều gì? Chính là về việc liệu những nhà đầu tư tổ chức lớn khôn khéo này có được phép đến phiên tòa này và nhận được thứ họ không phải trả tiền mua hay không."

Trong khi bồi thẩm đoàn đang cân nhắc, Bill bất ngờ phải bay đến thành phố Salt Lake cùng Donna để đọc điếu văn tại đám tang của cha bà, ông Royal Garff. Chị gái của Donna, Joanne, và Ray Hart, chồng bà, đã cùng ông vào phòng khách sạn để Bill chuẩn bị bài diễn văn của mình, và họ vẫn nhớ bản án đang treo của bồi thẩm đoàn đã khiến ông mất tập trung như thế nào. Ông đi lại trong phòng, lo rằng phán quyết sẽ ảnh hưởng đến danh tiếng và tương lai của công ty. Bill nói với Ray Hart: "Hôm nay, khi nhận cuộc gọi đó, tôi có thể sẽ không còn kinh doanh khách sạn Marriott được nữa. Thứ này có thể hạ gục chúng tôi."

Hart quyết định rời khỏi phòng khách sạn để đi bộ đến nhà thờ gần đó. Một phần của truyền thống ở các nhà thờ Thánh hữu Ngày sau là tiến hành các buổi cầu nguyện nhóm cho những người cần được an ủi hoặc giúp đỡ. Hart ghi tên Bill vào sổ cầu nguyện hằng ngày và quay trở lại khách sạn để nói với Bill: "Đó là điều duy nhất tôi nghĩ mình có thể làm để giúp anh." Trong vòng một giờ, điện thoại đổ chuông.

Sau hai năm tranh cãi về pháp lý, ba tuần xét xử và 14 giờ đồng hồ làm việc của bồi thẩm đoàn, bồi thẩm đoàn đã gửi một thông báo cho Thẩm phán Harvey. Họ bế tắc hoàn toàn. Thẩm phán Harvey tuyên bố hủy bỏ phiên tòa.

Cả hai bên đều yêu cầu thẩm phán tự đưa ra phán quyết thay vì bắt đầu một phiên tòa mới. Vào ngày 25 tháng 1 năm 1995, thẩm phán Harvey đã làm điều đó. Ông bác bỏ vụ kiện chống lại Marriott, nói rằng các trái chủ đã không chứng minh bất kỳ lời buộc tội nào của họ. Thay vì lãng phí nhiều tiền hơn vào chi phí

pháp lý, và đoán rằng PPM sẽ cố gắng kháng cáo lên tòa án cấp cao hơn, Marriott đã thỏa thuận với PPM về số tiền đền bù 1,25 triệu đô-la vào ngày 4 tháng 3 năm 1996.

Một tuần sau vụ dàn xếp cuối cùng đó, Arne Sorenson bắt đầu sự nghiệp của mình tại Marriott International. Bill ấn tượng với Sorenson đến nỗi ông đã vận động trong suốt hơn một năm để viên luật sư tại phiên tòa của mình làm việc cho công ty kinh doanh khách sạn. Sự thăng tiến đáng kinh ngạc của Sorenson tại Marriott bắt đầu bằng việc anh dành một vài tháng ở văn phòng cố vấn pháp lý trước khi chuyển sang bộ phận phát triển kinh doanh và sau đó trở thành giám đốc tài chính chỉ sau hai năm làm việc. Bill nói: "Cậu ấy học hỏi rất nhanh và trong vài năm ngắn ngủi đã thành thạo một số việc mà mọi người phải mất hàng thập kỷ mới làm được. Tôi đã nhìn thấy một tương lai tươi sáng của cậu ấy tại Marriott."[14]

24

Mang thêm Ritz và Renaissance trên vai[I]

[i]. Nguyên văn: "Puttin' on Ritz and Renaissance", xuất phát từ cụm từ lóng phổ biến "puttin'on the Ritz" với ý nghĩa là ăn mặc thời thượng, sang trọng. Ritz và Renaissance cũng là hai thương hiệu khách sạn sang trọng nổi tiếng thế giới. (ND)

CÙNG LÚC TÁI CƠ CẤU Tập đoàn Marriott vì sự phát triển trong tương lai, Bill Marriott cũng làm điều tương tự đối với General Motors (GM), với tư cách là một thành viên hội đồng quản trị và đã tạo ra một sự thay đổi táo bạo để cứu công ty lớn nhất nước Mỹ này.

Được thành lập vào đầu những năm 1900, GM trở thành nhà sản xuất ô tô số một thế giới trong những năm sau Thế chiến II, khi thị phần tại Mỹ của nó vượt quá 50%. Nhưng GM đã tự mãn với thành công suốt hai thập kỷ trong khi thị phần giảm dần. Công ty dường như hoàn toàn không chuẩn bị cho thách thức từ những chiếc xe nhỏ gọn của Nhật Bản. Vào năm 1982, trước khi gia nhập hội đồng quản trị GM, Bill đã nói trong một bài phát biểu rằng một trong những lý do chính khiến GM trượt dốc là công ty không lắng nghe khách hàng hoặc nhân viên của mình. Thành viên hội đồng quản trị GM, Ross Perot, đã thất vọng từ chức, nói rằng cố gắng thay đổi GM giống như "dạy voi khiêu vũ vậy".[1]

Khi được Chủ tịch hội đồng quản trị GM Roger Smith đề nghị tham gia hội đồng quản trị vào tháng 8 năm 1989, Bill vừa vinh dự vừa ngạc nhiên. John, con trai ông đã nói về sự chấp nhận của cha mình như thế này: "Cha không thể nói không. Ông ấy yêu những chiếc xe và đây là cơ hội để tận mắt nhìn xem công ty lớn nhất nước Mỹ hoạt động như thế nào – hay trong hoàn cảnh này là

không hoạt động như thế nào."

GM không chỉ là một gã khổng lồ của Mỹ; đó là công ty sản xuất lớn nhất thế giới, với 775.000 nhân viên. Năm 1988, doanh thu của GM đạt 110 tỷ đô-la với mức lợi nhuận kỷ lục là 4,9 tỷ đô-la. Nhưng khi xem xét kỹ lưỡng, Bill đã thấy những điểm yếu mang tính hệ thống. Phần lớn số lợi nhuận đó xuất phát từ các hoạt động ngoài lĩnh vực sản xuất xe hơi. Smith dường như không mấy quan tâm đến việc doanh số bán ô tô của GM tại Mỹ đang giảm sút, và năm 1990, ông đã chỉ định Giám đốc điều hành Robert Stempel, người có cách suy nghĩ tương tự mình kế nhiệm vị trí chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc.

Bộ ba thành viên hội đồng quản trị – Bill Marriott, cựu CEO của Procter & Gamble John Smale, và cựu Bộ trưởng Lao động Ann McLaughlin – bắt đầu bí mật bàn bạc chuẩn bị cho một âm mưu thay đổi. Bộ ba thận trọng lôi kéo các thành viên khác, và đến khi hội đồng quản trị họp vào tháng 4 năm 1992, những người ủng hộ thay đổi đã chiếm đa số. Tại cuộc họp đó, hội đồng quản trị tước quyền tổng giám đốc của Stempel và đưa ông vào diện thử thách. Hội đồng quản trị sau đó chọn John F. "Jack" Smith, Jr. làm giám đốc mới. Smith có vai trò quan trọng trong việc nghiên cứu và vay mượn các phương pháp sản xuất ô tô của Nhật Bản để áp dụng vào hoạt động của GM ở châu Âu, khiến hoạt động của bộ phận này ngày càng có lãi.

Stempel đã không tận dụng được thời gian thử thách của mình. Bill tóm tắt: "Chúng tôi nói với Bob Stempel rằng chúng tôi không nghĩ ông ấy có một đội ngũ quản lý giỏi. Ông ấy bênh vực người của mình và không sẵn sàng thay đổi bất cứ ai. Dù chúng tôi có thuyết phục và trao đổi thế nào, ông ấy vẫn không chịu hành động. Cuối cùng ông ấy phải ra đi cùng người của mình. Trong 80 năm, GM chưa từng sa thải một chủ tịch nào, nhưng chúng tôi đã sa thải Bob Stempel để cứu GM."

Không chỉ sa thải Stempel, hội đồng quản trị còn bầu giám đốc Smale làm chủ tịch hội đồng quản trị mới, gây kinh ngạc cho giới kinh doanh vì lựa chọn chưa từng có – một người không nằm trong ban điều hành của GM được chọn làm chủ tịch. Tờ *New York Times* dự đoán hành động mang tính cách mạng của hội đồng quản trị sẽ có "tiếng vang lớn vượt xa Detroit. Sự thức tỉnh này của hội đồng quản trị GM vốn đang trì trệ sẽ làm thay đổi mối quan hệ dễ dãi thường tồn tại giữa các nhà điều hành hàng đầu trong nước và các thành viên được lựa chọn kỹ lưỡng trong hội đồng quản trị của họ." Tờ *Washington Post* đồng ý và trích lời một

chuyên gia: “Khi chủ tịch hội đồng quản trị của công ty công nghiệp lớn nhất thế giới bị sa thải vì hoạt động không hiệu quả, điều đó sẽ ảnh hưởng tới mọi bộ máy điều hành trên cả nước.”[2]

Stempel ra đi, Jack Smith được thăng chức từ giám đốc lên tổng giám đốc. Ông đưa ra những thay đổi lớn trong hoạt động của công ty, tập trung vào mảng kinh doanh cốt lõi là sản xuất và bán ô tô, đồng thời phân cấp quản lý nhiều hơn để khuyến khích sự đổi mới. Lần đầu tiên sau bốn năm, GM có lợi nhuận (2,5 tỷ đô-la) vào năm 1993. Smith tiếp tục đưa công ty theo quỹ đạo đi lên trong 10 năm tiếp theo và Bill vẫn ở trong hội đồng quản trị theo yêu cầu của Smith cho đến năm 2002.

Kinh nghiệm ở GM là một bằng chứng nữa cho Bill hiểu rằng sự tự mãn là kẻ thù không đội trời chung của thành công. “Thành công rồi sẽ đưa đến thất bại trừ khi các bước đi tiếp theo được thực hiện một cách cẩn trọng để tránh nó. Chúng tôi biết rằng kết quả của việc không chịu thay đổi là liên tục sụt giảm và cuối cùng biến mất khỏi thị trường”, Bill nói trong một bài phát biểu.[3] Ông áp dụng nguyên tắc đó vào công ty mới của mình, Marriott International (MI), bắt đầu kinh doanh từ tháng 10 năm 1993. Vừa tách khỏi công ty “ban đầu” (nay là Host Marriott), Bill biết đội ngũ nhân sự của mình đang rất lo lắng và bất an, tự hỏi tương lai của họ sẽ ra sao. Vì vậy, ông đã dạo một vòng quanh công ty và nói chuyện động viên mọi người.

Thoát khỏi gánh nặng sở hữu bất động sản, giờ thuộc về Host Marriott, Bill đã hình dung ra sự phát triển vượt bậc của MI với sự hỗ trợ từ việc chuyển đổi khách sạn và nhượng quyền thương mại. Ông đã mất 39 năm để mở rộng từ khách sạn đầu tiên của công ty lên con số 1.000. Khi khách sạn thứ 1.000 mở ở Lihue, Kauai, vào năm 1995, Bill cho biết ông có ý định tăng gấp đôi con số đó trong vòng năm năm tới; “2.000 khách sạn trước năm 2000” đã trở thành mục tiêu của MI, mặc dù nhiều người cho rằng ông kỳ vọng quá lớn.

Bill vẫn tin rằng chất lượng quan trọng hơn số lượng, vì vậy ông đã thiết lập một chương trình Quản lý chất lượng toàn diện (TQM – Total Quality Management) trên toàn công ty và yêu cầu tuân thủ các nguyên tắc của nó trong thiên niên kỷ mới. Liên quan đến việc phục vụ khách hàng, Marriott liên tục tiến hành khảo sát ý kiến khách hàng và có được những kết quả đáng ngạc nhiên.

Trong một bài phát biểu, ông giải thích: “Chúng tôi luôn cho rằng thân thiện và tử tế là một lợi thế cạnh tranh lớn, nhưng các khách

hàng doanh nhân nói 'không'. Tất nhiên, chúng tôi biết nếu chúng tôi không tử tế, họ sẽ không quay lại. Nhưng tử tế không thôi thì chưa đủ đối với bộ phận khách hàng cốt lõi của chúng tôi." Bill tóm tắt ý kiến của nhóm khách hàng doanh nhân: "Chúng tôi không phải là những du khách hào hứng với việc được ở xa nhà. Chúng tôi đang thực hiện công việc nên hãy đối xử với chúng tôi theo cách đó. Khi cần 'sự tử tế', chúng tôi đã có các bà mẹ. Và nhu cầu của chúng tôi đang thay đổi nhanh chóng, vì vậy nếu bạn muốn làm ăn với chúng tôi, bạn cũng phải thay đổi nhanh chóng."[4]

Một thay đổi quan trọng trong số đó là việc cải tiến thủ tục đăng ký. Bill đã mở trung tâm đặt phòng toàn cầu của Marriott tại Omaha vào năm 1971, và đây trở thành trung tâm đặt phòng cho một công ty duy nhất lớn nhất trong lịch sử ngành kinh doanh khách sạn ở Mỹ. Năm 1990, Marriott mở trung tâm đặt phòng thứ hai tại thành phố Salt Lake. Đồng thời, công ty không ngừng đầu tư vào các phần mềm hiệu quả hơn để phục vụ đặt chỗ tự động.

Qua nhiều năm, Bill nhận thấy phần lớn phàn nàn của khách hàng là về tốc độ nhận và trả phòng. Và Marriott đã trở thành nhà tiên phong trong hoạt động trả phòng nhanh vào những năm 1980. "Chúng tôi nhận thấy thủ tục trả phòng chậm là một vấn đề lớn, vì vậy chúng tôi đặt hóa đơn dưới cửa phòng lúc vào 4 giờ sáng. Khi khách hàng trả phòng, tất cả những gì họ phải làm là ký vào hóa đơn và giao lại cho lễ tân. Số lượng những lời phàn nàn giảm đi một nửa", Bill nói.

Năm 1991, công ty cũng đã thiết lập chương trình "Mười phút đầu tiên" để tăng tốc độ thủ tục nhận phòng. Bill giải thích: "Mười phút đầu tiên của khách hàng tại một khách sạn tạo nên ấn tượng chủ đạo cho toàn bộ thời gian họ ở đó. Không ai thích xếp hàng chờ đợi, đặc biệt là khách tới khách sạn, những người đã xếp hàng để lên máy bay và thuê ô tô cả ngày. Họ không muốn được chuyển từ người giữ cửa qua người xách hành lý tới một nhân viên lễ tân bận rộn và trở lại với người xách hành lý. Với chương trình 'Mười phút đầu tiên', chúng tôi đăng ký trước cho khách qua thẻ tín dụng khi họ đặt phòng và sau đó đón họ ở cửa trước để trao chìa khóa." Cũng giống như thủ tục trả phòng nhanh, phương thức đăng ký trước của Marriott được tờ *New York Times* ca ngợi và sớm trở thành một tiêu chuẩn trong ngành.[5]

Vào những năm 1990, không ai là bằng chứng cho chất lượng dịch vụ của Marriott tốt hơn Albert "Smitty" Smith, trưởng bộ phận chăm sóc khách hàng của khách sạn Marriott Marquis

Atlanta. Ông chuyên phục vụ các đội thể thao, khiến họ trở thành những khách hàng trung thành của Marriott. "Smitty biết mọi huấn luyện viên và cầu thủ cũng như sở thích của họ, thậm chí là cả việc một nhà bình luận thể thao thích những chiếc bánh mỳ tròn của mình được nướng cháy đen", Bill giải thích. Thách thức lớn nhất đến với ông khi một khách sạn Hilton mở cửa gần đó, đưa ra mức giá chỉ bằng một nửa khiến nhiều đội thể thao thay đổi lựa chọn khách sạn. "Nhưng bất cứ khi nào một đội ở tại Hilton, Smitty đều biết thời điểm họ đến. Và anh ấy sẽ đợi ở sảnh khách sạn Hilton để chào họ."

Một lần, Smitty đến chào các cầu thủ Dodgers[i] và người quản lý của họ, Tommy Lasorda khi họ xuất hiện tại khách sạn của đối thủ cạnh tranh. "Smitty, rất vui được gặp anh – bây giờ anh làm cho Hilton à?", Lasorda thắc mắc.

[i]. Dodgers: Đội bóng chày chuyên nghiệp của thành phố Los Angeles. (ND)

"Không, Huấn luyện viên", Smitty trả lời. "Tôi vẫn ở Marriott, nhưng tôi chỉ muốn đến và chào mừng các anh đến Atlanta. Ngoài ra, tôi biết rằng sau mỗi trận đấu, anh sẽ gọi một chiếc burger nhiều phô mai, hành tây chiên và sữa lắc dâu tây. Anh có một trận đấu tối nay, có thể sẽ có các hiệp phụ và dịch vụ phòng tại Hilton lại ngừng phục vụ lúc 11 giờ đêm. Vì thế, tôi đến đây để nhận đặt hàng đặc biệt của anh cho Marriott."

Kinh ngạc, Lasorda hỏi: "Thật tuyệt vời, Smitty, nhưng tại sao anh lại làm vậy?"

"À, vì tôi muốn anh biết rằng ngay cả khi các anh không còn đủ khả năng để ở lại Marriott nữa, chúng tôi vẫn yêu quý các anh!"

Bill kể lại rằng "với thái độ này, Smitty có thể đưa mọi đội thể thao trở lại Marriott vì sự quan tâm của anh ấy!"

Trong quá trình làm việc tại Marriott, người phụ trách hành lý kỳ cựu được thăng chức lên bộ phận chăm sóc khách hàng, và ông được những nhân vật quan trọng của Atlanta đánh giá cao đến nỗi khi Ủy ban Olympic Quốc tế (IOC) đến thăm Atlanta vào năm 1987, chính quyền thành phố đã sắp xếp để các thành viên ủy ban ở tại Marriott Marquis và trải nghiệm sự ân cần của Smitty. Khi Atlanta giành quyền đăng cai Thế vận hội lần thứ 100, tờ *Atlanta Journal* và thậm chí cả Chủ tịch IOC Juan Antonio Samaranch cũng thừa nhận rằng Smitty chỉ đứng sau Ủy ban Olympic

Atlanta trong chiến thắng của Atlanta lần này. Và Samaranch đã chỉ định Marriott Marquis là khách sạn chủ nhà chính thức của IOC.[6]

Điều đó cũng có thể liên quan đến "hạt dẻ may mắn" – vật bất ly thân của Samaranch. Trong thời gian lưu trú tại khách sạn, Samaranch đã có lần hoảng hốt gọi điện cho người quản lý và nói ông nghĩ rằng ông đã để hạt dẻ may mắn của mình trên khay của người phục vụ phòng. Người quản lý bộ phận buồng phòng đã trèo vào thùng rác nhà bếp để tìm kiếm nó – một nhiệm vụ khó khăn bởi thực tế là ông không biết hạt dẻ trông như thế nào. Ông tìm được nó và trả lại cho Samaranch, người vô cùng mừng rỡ và biết ơn. Sáng hôm sau lại có một cuộc gọi khác. Samaranch lại để hạt dẻ trên khay phục vụ phòng. Vì vậy, một lần nữa, người quản lý lại ngụp lặn trong thùng rác để tìm kiếm. Bill kể lại câu chuyện này trong một hội nghị nhân viên và kết luận: "Với khách hàng của chúng ta, hãy nói: 'Chúng tôi có thể không cứu được hạt dẻ của bạn khỏi đám cháy, nhưng chúng tôi sẽ nhảy vào thùng rác vì bạn! Luôn luôn như thế."[7]

Khi Bill quyết liệt hướng tới mục tiêu 2.000 khách sạn MI vào năm 2000, ông đã hợp tác chặt chẽ với CEO của Host Marriott, Steve Bollenbach. Mặc dù lần đầu tiên giữ vị trí CEO, Bollenbach 52 tuổi không phải lúc nào cũng hòa hợp với Bill, nhưng họ đồng thuận với nhau thường xuyên hơn là bất đồng ý kiến.

Bất kỳ lời chỉ trích nghiêm trọng nào đối với Bollenbach về vụ chia tách gây tranh cãi của tập đoàn Marriott đều bị lãng quên chỉ sau một năm ông làm việc tại đây. Các cổ đông và nhà phân tích chứng khoán yêu mến ông. Người ta tính toán rằng nếu ông là một công ty và một cổ đông đầu tư vào ông năm 1982 – thời điểm ông làm việc cho Marriott lần đầu tiên, sau đó theo ông từ vị trí này đến vị trí khác cho tới khi ông trở thành CEO của Host – thì "cổ phiếu Bollenbach" sẽ tăng 1.300% chỉ trong một thập kỷ.[8]

Host Marriott nhất thiết phải xây dựng một phong cách đặc trưng khác với Marriott International. Bộ máy của nó ít cồng kềnh hơn nhờ có ít người hơn và những người đó ra quyết định nhanh hơn. Bất đồng lớn nhất giữa Bollenbach và Bill liên quan đến giao dịch mua lại tiềm năng của Host đối với Circus Circus, một sòng bạc ở Las Vegas. Bollenbach đã có kinh nghiệm vững chắc về vận hành các công ty cá cược. Khi còn là giám đốc tài chính tại Holiday Inn, ông đã mở rộng đế chế cờ bạc của Harrah. Ông đề xuất mua lại Circus Circus, Bill nói muốn suy nghĩ trong vài ngày và thảo luận với em trai mình. Vài ngày trôi qua, ông gặp lại Bollenbach.

“Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về đề nghị này và tôi hiểu rằng đó là một thương vụ tốt”, Bill nói. “Anh là CEO của Host, vì vậy nếu anh muốn giao dịch đó, anh cứ tiến hành.” Sau đó, ông lật quân át chủ bài: “Nhưng nếu anh thực hiện giao dịch đó, tôi sẽ từ chức [thành viên hội đồng quản trị của Host] và bán cổ phiếu của mình. Em trai tôi cũng vậy.”

Bollenbach không hoàn toàn bị bất ngờ. Ông biết Bill tránh hoạt động cờ bạc tại tất cả các khách sạn của mình, trừ khi bị buộc phải đưa chúng vào do quan hệ đối tác với các chính phủ, như ở Ai Cập. Bollenbach nói: “Là CEO của Host, tôi phải cân nhắc: ‘Liệu chúng tôi có lợi khi tham gia lĩnh vực cờ bạc này nhưng lại mất sự hợp tác chặt chẽ với Marriott International không?’ Không gì quan trọng hơn mối quan hệ với Marriott International. Vì vậy, chúng tôi đã bỏ qua thương vụ này. Tôi rất trân trọng việc Bill xem xét đề xuất đó một cách nghiêm túc và đã sẵn sàng để nó được thực hiện – chỉ là cá nhân anh ấy sẽ không tham gia vào đó.”

Một thương vụ lớn hơn và dễ dàng được Bill chấp thuận vào năm 1995 là tách mảng kinh doanh tại sân bay và các tuyến đường cao tốc ra khỏi Host Marriott. Bollenbach đã thiết kế việc tái cấu trúc này với cùng một sự khéo léo khi chia tách Host và MI. Mảng kinh doanh dịch vụ ăn uống và nhượng quyền trị giá 1 tỷ đô-la này là một mảnh ghép xa lạ đối với Host; nó được thêm vào chỉ để xoa dịu các trái chủ. Nhưng hóa ra nó lại không quan trọng đối với các cổ đông, vì vậy cả Bill và Bollenbach đều hiểu rõ rằng nếu họ tách nó ra, giá trị cổ phiếu dự kiến của hai công ty sẽ một lần nữa lớn hơn giá trị cổ phiếu của một mình Host Marriott.

Do đó, một công ty mới, độc lập, đã ra đời với tên Host Marriott Services (HMS) và Bill Shaw là chủ tịch hội đồng quản trị. Trong vòng chưa đầy một năm, giá trị cổ phiếu kết hợp giữa Host Marriott và HMS thật sự đã cao hơn so với trước khi chia tách. Và Host Marriott cuối cùng đã là công ty bất động sản chuyên biệt về khách sạn như hình dung ban đầu.

Khi Bollenbach trở thành CEO của Host Marriott, mọi người ở trụ sở Marriott đã cá cược với nhau xem ông sẽ ở lại được bao lâu. Lựa chọn được đặt cược nhiều nhất là năm năm, khi cổ phiếu thưởng của ông hết hạn phong tỏa và ông trở nên giàu có. Nhưng con người không biết nghỉ ngơi Bollenbach cũng phải ngạc nhiên với chính mình khi ông thậm chí còn không ở lại được quá hai năm.

Năm 1995, Michael Eisner của Disney gọi điện và đề nghị Bollenbach trở thành giám đốc tài chính của công ty khi ấy đang

gặp khó khăn, và ông đã chấp nhận. Bill đã chúc mừng Bollenbach một cách công khai, nhưng cá nhân ông lại dự đoán Bollenbach sẽ không gắn bó lâu dài với Disney. Sau 10 tháng làm việc ấn tượng, trong khi đang thương lượng mua lại Capital Cities/ABC Inc. trị giá 19 tỷ đô-la, Bollenbach đã chấp nhận một lời đề nghị khác mà ông không thể từ chối. Barron Hilton đề nghị ông trở thành CEO đầu tiên không thuộc dòng họ Hilton của chuỗi khách sạn này, và ông đã ở lại đó suốt một thập kỷ.

•

Một trong những sự thật ít được biết đến là chuỗi Ritz-Carlton cũng là một phần của đế chế khách sạn Marriott và mang lại lợi nhuận cao. Cuộc cách mạng mua lại Ritz năm 1995 xảy ra vì Bill có một ngôi sao sáng – Jim Sullivan – người có thể nắm bắt cơ hội khi thời điểm hoàn hảo đến và là người sở hữu những kỹ năng phi thường để thực hiện một thương vụ phức tạp.

Ông chủ người Thụy Sĩ César Ritz thành lập chuỗi khách sạn này vào những năm 1890, nổi bật nhất là Paris Ritz và một khách sạn Carlton cũng như một khách sạn Ritz ở London. Ông được biết đến là "vua của các chủ khách sạn và chủ các khách sạn dành cho nhà vua". Trong số những người nổi tiếng ưa thích khách sạn của ông có Ernest Hemingway, người đã tuyên bố: "Khi tôi mơ về thế giới bên kia trên thiên đường, mọi việc luôn diễn ra ở Paris Ritz." Vào thời điểm Irving Berlin viết bài hát nổi tiếng "Puttin' on the Ritz[i]" , từ *ritzy* đã trở thành một tính từ có nghĩa là thời trang, sang trọng hoặc thanh lịch.

[i]. Puttin' on the Ritz: Tên một bài hát do Irving Berlin viết, lấy cảm hứng từ khách sạn Ritz ở London. (ND)

Năm 1983, chủ nhà hàng William B. Johnson đã mua lại RitzCarlton Boston, bao gồm quyền sử dụng cái tên này ở Bắc Mỹ. Johnson thành lập công ty Khách sạn Ritz-Carlton và gắn nhãn hiệu của mình lên 31 khách sạn. Nhưng vào cuối năm 1994, ông gặp rắc rối nghiêm trọng về tài chính. Cựu giám đốc của Marriott, Fred Malek, đã cố gắng tập hợp một nhóm các nhà đầu tư để mua lại công ty của Johnson nhưng thất bại.

Trong khi đó, mua lại Ritz-Carlton là việc không khả thi đối với Bill hoặc Jim Sullivan, lúc đó là Phó tổng giám đốc phụ trách bộ phận Sáp nhập, Mua lại và Phát triển của Marriott. Jim đang tạm thời nghỉ phép do quá đau buồn sau hai cái chết liên tiếp của con gái lớn Patricia và cha ông.

Mặc dù vẫn đang nghỉ phép, Sullivan đã quyết định vẫn tham gia cuộc gặp gỡ mỗi quý một lần với Fred Malek, người đã hỗ trợ đắc lực trong việc Marriott mua lại Residence Inn trước đó. Trong bữa trưa tháng 2 năm 1995 định mệnh đó, Sullivan nhớ lại: "Chúng tôi đã dành hai tiếng đồng hồ vui vẻ nói chuyện về gia đình tôi, về công việc kinh doanh của anh ấy và các giao dịch đang diễn ra. Tôi đang mặc áo khoác vào thì anh ấy nói: 'Nhân tiện, anh không quan tâm đến Ritz-Carlton phải không?' Tôi cởi áo khoác và nói: 'Tôi đã cố mua nó vài lần, nhưng Bill Johnson thậm chí còn không nói chuyện với tôi.' Fred cười và nói: 'Chà, anh ấy cần giúp đỡ về tài chính ngay bây giờ.'"

Marriott mua lại Ritz-Carlton từ năm 1995.

Ritz-Carlton đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi cuộc suy thoái 19901991, và Johnson có một khoản nợ 60 triệu đô-la sắp đến hạn. Sullivan chớp ngay lấy thông tin này. Không nói với Bill, ông bay đến Atlanta vào chủ nhật để ăn tối với Johnson, người đã thẳng thắn tiết lộ rằng nếu không có 60 triệu đô-la trước thứ Sáu, công ty Ritz-Carlton sẽ vỡ nợ. Vào cuối bữa ăn, cả hai đã có một thỏa thuận miệng về việc Marriott sẽ mua lại Ritz-Carlton, bao gồm cả khoản nợ.

Đêm đó, Sullivan gọi điện cho Bill lúc ông đang ở nhà. "Tôi đang ở Atlanta và vừa bắt tay với Bill Johnson để mua công ty Khách sạn Ritz-Carlton."

"Gì cơ?", Bill ngạc nhiên.

Sullivan tóm tắt các điều khoản và Bill hứa sẽ cử 30 người của

Marriott lên chuyến bay đầu tiên đến Atlanta vào thứ Hai để hoàn thiện giao dịch, bao gồm cả phần của Malek và nhóm các nhà đầu tư của ông. Các cuộc đàm phán bị lộ với báo chí, và cổ phiếu Marriott tăng vọt.

Joseph J. Doyle, một nhà phân tích thị trường cho biết: "Đây là một trong những bước phát triển quan trọng nhất trong ngành khách sạn một thập kỷ qua. Bạn có công ty quản lý khách sạn tốt nhất trên thế giới và bạn mua thương hiệu khách sạn được cho là sang trọng và có phong cách nhất trên thế giới." Một nhà phân tích của Kidder, Peabody & Co., người luôn theo dõi Marriott, bổ sung: "Bạn đang kết hợp tập đoàn Marriott, được biết đến với phương thức quản lý tinh gọn và hiệu quả, với Ritz, một công ty được biết đến với dịch vụ hoàn hảo – nhưng không tạo ra lợi nhuận. Khi kết hợp cả hai với nhau, bạn có khả năng tạo ra một chuỗi khách sạn vượt trội cả về chất lượng và lợi nhuận."[9]

Marriott đã mua 49% cổ phần của công ty quản lý Ritz-Carlton, với quyền chọn mua 51% còn lại trong ba năm.

Một vấn đề là bốn khách sạn Ritz-Carltons khác – ở thành phố New York, Houston, Aspen và Washington, DC – thuộc sở hữu của Saudi Sheik Abdul Aziz al-Ibraham, anh rể của Vua Fahd, người đang cần kinh phí để sửa chữa và nâng cấp. Tệ hơn nữa, Aziz đã đệ đơn kiện trị giá 250 triệu đô-la lên Tòa án quận của Mỹ ở Manhattan, cáo buộc Ritz-Carlton quản lý yếu kém. Mặc dù Marriott vẫn chỉ là một chủ sở hữu thiểu số, Bill muốn vụ kiện được giải quyết càng sớm càng tốt.

Vì vậy, ông đã tìm tới luật sư tranh tụng Rick Hoffman. Rõ ràng là ngay từ đầu thẩm phán John S. Martin đã không hài lòng với phía người Ả-rập. Tại một phiên điều trần, Martin nhận ra rằng người Ả-rập trong tòa án thậm chí không phải là Aziz. "Chờ một chút, anh không phải là người được triệu tập?", thẩm phán chất vấn. "Không, thưa quý tòa, anh ấy đang ở Ả-rập Xê-út. Anh ấy rất bận." Sullivan kể lại: "Thẩm phán vô cùng tức giận. Ông ấy nói: 'Vậy tôi là gì? Sô-cô-la chip à? *Tôi* cũng bận. Lần tới khi tôi gửi trát đòi hầu tòa, anh hãy đưa tên khốn đó tới phiên tòa của tôi, nếu không chúng tôi sẽ dẫn độ hắn và tống hắn vào tù!'"

Bí quyết để chiến thắng trong vụ này hóa ra rất đơn giản: Luật sư Hoffman khuyên Bill rằng bốn khách sạn của Aziz không phải là những khách sạn tốt và thương hiệu Ritz-Carlton sẽ có lợi hơn nếu không có chúng. Ritz-Carlton tuyên bố Aziz vi phạm hợp đồng vì chậm thanh toán phí quản lý. Vào nửa đêm thứ Sáu, ngày

1 tháng 8 năm 1997, một tờ giấy nhắn được đặt dưới cửa của mỗi phòng trong những khách sạn đó, thông báo cho khách hàng rằng khách sạn họ đang ở không còn là Ritz nữa. Khách hàng hủy phòng dồn dập, nhất là những cô dâu sắp cưới muốn tổ chức hôn lễ tại Ritz. Không có thương hiệu Ritz, đó chỉ là một khách sạn bình thường.

Sullivan và Hoffman cũng là nhân tố chủ chốt trong các cuộc đàm phán với doanh nhân người Ai Cập Mohamed al-Fayed về thương hiệu Ritz. Fayed sở hữu Paris Ritz, bao gồm cả thương hiệu, và Marriott muốn có giấy phép dài hạn đối với tên gọi này ngoài phạm vi Bắc Mỹ. Cái tôi quá lớn của Fayed đã cản trở việc đàm phán. Để xoa dịu, Sullivan đề xuất rằng Marriott sẽ quản lý khách sạn mà Fayed đang xây dựng ở London. Nhưng Fayed muốn Marriott xây dựng khách sạn, trả cho ông ta 50 triệu bảng Anh và quản lý khách sạn đó miễn phí. "Tại sao chúng tôi phải làm một việc bất lợi như vậy?", Sullivan kinh ngạc. "Bởi vì sau đó anh có thể cho cả thế giới biết rằng tôi là đối tác của anh", Fayed trả lời.

Tình trạng bế tắc tiếp tục cho đến khi xảy ra một thảm kịch làm rung chuyển thế giới. Con trai của Fayed là Dodi và Công nương Diana thiệt mạng trong một vụ tai nạn ô tô vào ngày 31 tháng 8 năm 1997, khi họ phóng xe khỏi Paris Ritz để thoát khỏi những tay săn ảnh. Mohamed al-Fayed trở nên trầm tĩnh hơn và nhanh chóng cho Sullivan biết rằng ông ta sẽ đồng ý với Marriott nếu đích thân Bill bay đến Paris để ký thỏa thuận. Khi Bill và Sullivan đến Paris Ritz, Fayed thông báo rằng ông đã thay đổi quyết định một lần nữa. Tuy nhiên, sự kiên nhẫn đã được đền đáp và sau đó Hoffman đã thương lượng được các điều khoản có lợi để có thương hiệu Ritz quốc tế.

Theo quan điểm của Bill, "Mua lại công ty quản lý Ritz-Carlton có lẽ là một nước đi lớn mà chúng tôi quyết định nhanh nhất, nhưng đó là một trong những quyết định sáng suốt nhất. Chúng tôi đã muốn thâm nhập phân khúc khách sạn sang trọng ngoài các khách sạn JW Marriott của chính mình, và đây là cơ hội để chúng tôi đạt được mục tiêu ấy."

•

Vào một ngày thứ Ba, tháng 2 năm 1996, Bill nhận được một cuộc gọi mà ông không bao giờ ngờ tới. Một nhà sản xuất của chương trình truyền hình *60 Mintues* muốn được phỏng vấn Bill, với người dẫn dắt là Mike Wallace nổi tiếng, và nội dung là về đức tin tôn giáo của Bill, nằm trong một cuộc phỏng vấn lớn hơn về Giáo

hội các Thánh hữu Ngày sau của Jesus. Bill có hai ngày để chuẩn bị.

Danh tiếng của Wallace rất lớn. Ở tuổi 77, ông là "vua của các cuộc phỏng vấn bất ngờ trên truyền hình". Ở Mỹ, không có phóng viên truyền hình nào đáng sợ hơn ông. Tờ *New York Times*gọi ông là "Ông Kẹ *60 phút*". Ông từng đưa các tổng thống lên chảo lửa, chọc tức các nhà lãnh đạo thế giới, và chất vấn cả những kẻ tội phạm lẫn các CEO với sự nhiệt tình như nhau. Trên thực tế, từng có một công ty nhỏ rất thành công gồm các chuyên gia quan hệ công chúng được trả lương cao, đã cung cấp các chương trình đào tạo với chi phí lớn cho những giám đốc công ty sắp đối mặt với "Mike xấu tính" Wallace.

Trong hơn hai thập kỷ, có hai "con cá voi trắng"[i] mà Wallace cố gắng tóm được để phỏng vấn – Giáo hoàng và Chủ tịch Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Jesus. Những người đàn ông đảm nhận các vị trí đó liên tục từ chối yêu cầu của ông trong nhiều năm, cho đến khi, vào năm 1995, Gordon B. Hinckley trở thành chủ tịch thứ 15 của Giáo hội.

[i]. Cá voi trắng: Xuất phát từ tiểu thuyết Moby Dick của nhà văn người Mỹ Herman Melville, cá voi trắng là biểu tượng cho những mục tiêu mang tính ám ảnh được con người theo đuổi nhưng ít khi đạt được. (ND)

Chủ tịch Hinckley biết rằng không có cơ hội hay rủi ro nào lớn hơn việc xuất hiện trên *60 Minutes,* chương trình truyền hình được xem nhiều nhất ở Mỹ. Cuối năm 1995, ông lật ngược tình thế và mời Wallace đến ăn trưa cùng ông tại Câu lạc bộ Harvard ở New York để thảo luận về khả năng thực hiện một cuộc phỏng vấn. Wallace viết rằng ông đã "hoàn toàn ngạc nhiên trước sự chào đón thân mật, thậm chí là ấm áp ấy... Đôi mắt đeo kính của ông ấy lấp lánh theo đúng nghĩa đen khi ông ấy tử tế nói rằng [xuất hiện trong *60 Minutes*] nghe có vẻ là một ý tưởng hấp dẫn."[10]

Nếu Chủ tịch Hinckley đồng ý, Bill khó có thể từ chối tham gia cuộc phỏng vấn đó. Ông sẽ không lo lắng nhiều như vậy trong suốt hai ngày trước cuộc phỏng vấn nếu đó là về công việc kinh doanh khách sạn. Nhưng trọng tâm của cuộc phỏng vấn lại là đức tin của ông. "Tôi không có thời gian để chuẩn bị", ông nhớ lại. "Rõ ràng họ cũng không gửi trước các câu hỏi. Tôi chỉ có thể quỳ gối cầu nguyện với Cha trên trời và xin được Người hướng dẫn."

Khi Bill đến văn phòng của mình, nơi sẽ diễn ra cuộc phỏng vấn, nó đã bị đoàn làm phim làm xáo trộn. Đồ đạc bị đẩy sang một bên. Wallace đã chiếm chiếc ghế làm việc thoải mái của Bill và ông được dẫn tới một chiếc ghế cứng, lưng thẳng và có dây nối với micrô. Tuy nhiên, khi cuộc phỏng vấn bắt đầu, một cảm giác bình yên bất ngờ tràn ngập trong ông.

WALLACE: Tại sao anh lại coi đức tin tôn giáo là điều quan trọng nhất trong đời? Đó là Đức Chúa cha, là Chúa Jesus, hay là Gordon B. Hinckley – đó là gì?

MARRIOTT: Chúng tôi có niềm tin mạnh mẽ rằng chúng tôi biết lý do tại sao mình ở đây, biết mình đến từ đâu và biết mình đi về đâu. Chúng tôi được dạy dỗ từ rất sớm để có đức tin mạnh mẽ và bằng chứng vững chắc về sự thiêng liêng của tôn giáo.

WALLACE: Điều gì ở đạo Mặc Môn khiến những người theo đạo mong muốn và sẵn sàng làm việc chăm chỉ cũng như giữ gìn truyền thống tốt đẹp đó?

MARRIOTT: Chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi ở trên trái đất này là để hoàn thiện bản thân hết mức có thể, để phát triển tài năng, cải thiện và tạo ra điều gì đó cho chính mình. Cha tôi… đã thực hiện các trách nhiệm mà giáo hội đòi hỏi khi ông ấy đang xây dựng công việc kinh doanh của mình từ con số không. Giáo hội luôn là ưu tiên hàng đầu trong cuộc đời ông ấy cũng như trong cuộc đời tôi. Gia đình và giáo hội là những ưu tiên của chúng tôi.

WALLACE: Cậu bé Joseph Smith 14 tuổi sống ở ngoại ô New York và Chúa cha cùng Chúa Jesus đã đến gặp cậu ấy ư? Anh có tin điều đó không?

MARRIOTT: Tôi tin!

WALLACE: Tại sao họ chọn cậu ấy và họ đã nói gì?

MARRIOTT: Chúa cha nói: "Đây là con trai ta, hãy lắng nghe." Đấng Cứu thế đã nói với cậu bé rằng để đáp lại lời cầu nguyện của cậu khi tìm kiếm một tôn giáo đúng đắn, cậu không nên tham gia bất kỳ giáo hội nào trên trái đất, những điều ấy sẽ được tiết lộ với cậu, và cậu sẽ tham gia vào việc tái lập hội thánh của Chúa Jesus trên đất này.

Và cuộc phỏng vấn diễn ra như vậy trong suốt 45 phút. Mặc dù các câu hỏi của Wallace rất hóc búa và gay gắt, nhưng ông luôn tỏ ra tôn trọng. Khi các máy quay được thu dọn, Wallace nói với Bill

rằng ông có những thắc mắc riêng về thế giới bên kia. Ông nói với Bill rằng ông chưa bao giờ vượt qua được nỗi đau mất người con trai lớn của mình, Peter, người đã chết trong một chuyến đi bộ đường dài ở Hy Lạp 34 năm trước đó. "Tôi không biết bây giờ nó đang ở đâu và liệu tôi có bao giờ còn được gặp lại nó nữa không. Ước gì tôi có được niềm tin của anh rằng tôi sẽ gặp lại nó."

Vấn đề lớn nhất khi đồng ý tham gia một cuộc phỏng vấn *60 Minutes* là người được phỏng vấn không kiểm soát được việc biên tập cảnh quay. Các nhà sản xuất có thể khiến bất cứ ai trông giống như một vị thánh hoặc một kẻ ngốc. Chương trình được lên sóng vào tối Chủ nhật Phục sinh, ngày 7 tháng 4. Khi gia đình Marriott và 35 triệu người Mỹ khác quây quần bên chiếc tivi, họ theo dõi Chủ tịch Hinckley khéo léo xử lý các câu hỏi của Wallace. Và rồi trước sự vui mừng của Bill, *60 Minutes* chiếu đến cảnh ông trả lời về Joseph Smith sau lời giới thiệu của Wallace: "Bạn chờ đợi người đứng đầu giáo hội tin vào điều đó, nhưng Bill Marriott, Giám đốc chuỗi khách sạn Marriott, một doanh nhân cứng đầu, cũng tin tưởng như vậy và ông ấy là người Mặc Môn."

Đối với Bill, câu hỏi khó chịu nhất của Wallace là về quần áo của ông. Các tín đồ Thánh hữu Ngày sau khi đã được phép vào đền thờ sẽ mặc một loại áo lót đặc biệt để tự nhắc nhở mình về các giao ước đã có với Đức Chúa Trời, khá giống cách của người Do Thái chính thống sử dụng những tua thắt nút để nhắc nhở bản thân về các điều răn của Đức Chúa Trời.

WALLACE (lời bình): Người Mặc Môn biết rằng một số người bên ngoài nghĩ họ kỳ quặc. Tại sao? Chà, ví dụ một điều là những người Mặc Môn sùng đạo mặc áo lót thiêng liêng để bảo vệ khỏi bị tổn hại – áo lót và quần ngắn đến đầu gối bằng vải cotton.

(Hỏi) Anh có mặc áo lót thiêng liêng không?

MARRIOTT: Vâng, tôi có mặc. Và tôi có thể nói với anh rằng chúng thật sự bảo vệ anh khỏi bị tổn hại.

WALLACE: Thật vậy ư?

MARRIOTT: Tôi đã gặp một tai nạn rất nghiêm trọng với con tàu của mình. Tàu bốc cháy. Tôi bị ngọn lửa bao vây. Tôi bị bỏng. Chiếc quần của tôi bị đốt cháy thành than. Nhưng tôi không bị bỏng từ đầu gối trở lên. Tất cả những phần cơ thể được bộ đồ lót che chở đều không bị bỏng.

WALLACE: Và anh có tin rằng đó là bộ đồ lót thiêng liêng?

MARRIOTT: Vâng, tôi tin như vậy, đặc biệt là ở phần chân vì quần của tôi đã cháy mất. Còn bộ đồ lót của tôi thì không hề bị bắt lửa.

Khi nói ra những lời khẳng định không chút do dự đó trong buổi phỏng vấn, Bill cảm thấy đây là sự hoàn thiện phước lành mà ông đã được ban cho trong vụ tai nạn, vì nó cho thấy ông đã được bảo vệ "vì một mục đích khôn ngoan". Tất nhiên, có *nhiều* mục đích cho việc Bill tiếp tục sống, bao gồm cả việc phục vụ Giáo hội, làm chủ gia đình và lãnh đạo công ty. Nhưng khi Wallace hỏi câu hỏi đó trong cuộc phỏng vấn, ông cảm thấy mục đích đã được hoàn thành. Tai nạn khủng khiếp đã cho phép ông lên truyền hình quốc gia và đưa ra bằng chứng về lòng nhân từ dịu dàng của Đức Chúa Trời cùng tính hợp lệ của giáo chức trong giáo hội của ông.

Sau khi chương trình được phát sóng, có rất nhiều phản ứng tích cực đối với Bill và Giáo hội. Một số phản hồi rất cảm động, bao gồm cả lá thư được gửi đến một nhà lãnh đạo Giáo hội từ một người từng theo đạo Mặc Môn, nay được thúc đẩy một phần bởi "lời chứng của Bill Marriott trong chương trình *60 Minutes*" nên đã gia nhập lại Giáo hội.[11]

Tại đại hội đồng của Giáo hội vào tháng 10 sau đó, Chủ tịch Hinckley đã công khai cảm ơn Bill và hai vị tín đồ Thánh hữu Ngày sau nổi tiếng khác, Thượng nghị sĩ Orrin Hatch và tiền vệ môn bóng bầu dục Steve Young, những người cũng đã xuất hiện trong chương trình *60 Minutes*. Chủ tịch Hinckley kết luận rằng đó là một sự mạo hiểm lớn đối với tất cả bọn họ và không phải là "một trải nghiệm thú vị" đối với bất kỳ ai trong số họ. Nhưng, "như thánh tông đồ Paul đã nói với Festus và Agrippa: 'Điều này [đức tin tôn giáo] không được thực hiện ở nơi khuất nẻo' (Công vụ các Sứ đồ, Chương 26). Chúng ta có những lời mà thế giới này cần phải nghe thấy, và những cuộc phỏng vấn này tạo cơ hội để nói lên điều đó."[12]

•

Vào mùa hè năm 1992, con rể của Bill là Ron Harrison được thăng chức phó tổng giám đốc phụ trách kế hoạch và phân tích tài chính tại trụ sở chính. Với sự ra đời của công ty Marriott International mới vào cuối năm 1993, Bill yêu cầu Ron tập trung vào tầm nhìn dài hạn cho công ty. Ron đã thành lập hai nhóm cạnh tranh gồm những người tài giỏi và thông minh nhất của công ty để đưa ra các phác thảo đầu tiên về chiến lược tương lai của Marriott. Khi hai nhóm Đỏ và Xanh đưa ra các đánh giá, Ron đã kết hợp hai nhóm lại thành "Nhóm Tía" để tận dụng những ý tưởng hay nhất

của cả hai.

Cuối năm 1994, anh trình bày kết quả làm việc nghiêm túc của Nhóm Tía trước Bill và các giám đốc điều hành khác. Kết luận của họ là công ty chưa chuẩn bị gì cho tương lai. Nhóm đã xác định các xu hướng cần được chú ý ngay lập tức, nêu bật sự cần thiết của việc Marriott International phải thật sự mang tầm cỡ quốc tế. Khối Cộng sản phương Đông trước đây đã sẵn sàng chấp nhận thị trường tự do. Và các thị trường mới nổi lớn nhất trên thế giới là Trung Quốc, Nam Phi, Đông Dương, Mexico, Ấn Độ, Ba Lan, Brazil, Argentina, Hàn Quốc và Thổ Nhĩ Kỳ. Tuy nhiên, theo báo cáo, MI có thể mang danh *quốc tế* trong tên gọi, nhưng vẫn chỉ là "một công ty trong nước, kinh doanh trên phạm vi quốc tế chỉ với một vài sản phẩm lưu trú. Các công việc kinh doanh mới luôn được hình thành và phát triển trong nước. Các sản phẩm và dịch vụ không có mặt ở các thị trường sẽ có sự tăng trưởng kinh tế trong tương lai."[13]

Kết luận của Nhóm Tía không gây ngạc nhiên cho Bill. Sự thật là rất ít người ở Marriott cảm thấy thoải mái với việc vươn ra toàn cầu. Họ không có hiểu biết về các nền văn hóa và ngôn ngữ khác. Một lượng vốn tương đối nhỏ đã được đầu tư vào các khách sạn ở Mexico, Châu Âu, Trung Đông và Hồng Kông. Khi Jim Sullivan gia nhập Marriott vào năm 1991 với tư cách giám đốc bộ phận Phát triển Quốc tế, ông nghĩ chức danh này gần như chỉ để cho có. Công ty đã phải vật lộn để tồn tại; không có tiền để đầu tư vào khách sạn ở nước ngoài. Do đó, vào năm 1992, khi mối quan hệ bền chặt mà ông cùng Bill xây dựng với công ty Scott's Hospitality của Canada dẫn đến một sự khởi đầu quan trọng ở Vương quốc Anh, ông đã coi đó là một thắng lợi lớn. Trong ngắn hạn, Scott's Hospitality mở 10 khách sạn Courtyard by Marriott ở Vương quốc Anh; phần lớn trong số đó được chuyển đổi từ Holiday Inns.

Vài năm sau, Sullivan trở về từ một hội nghị ngành lưu trú được tổ chức ở London với một triển vọng thậm chí còn tốt hơn. Ông đã kết nối với David Thomas của Whitbread, một công ty rất khác biệt của Anh trong lĩnh vực nhà hàng-khách sạn, và họ đã nói chuyện với nhau rất lâu về tiềm năng hợp tác giữa Whitbread và Marriott. Whitbread khởi đầu là một nhà máy bia ở London được thành lập vào năm 1742 và nay là một công ty trị giá hàng tỷ đô-la với các quán rượu, nhà hàng, khách sạn bình dân và hoạt động giải trí. Whitbread sau đó mua nhượng quyền thương hiệu Marriott từ Scott's Hospitality và ký một thỏa thuận vào năm 1995 để phát triển hàng chục khách sạn Marriott ở Vương quốc Anh.[14]

Trong một bài phát biểu trước ban giám đốc của Whitbread, Bill lưu ý rằng David Thomas "thích chỉ ra rằng Whitbread ra đời trước bản Tuyên ngôn Độc lập của Mỹ, trong khi lịch sử của Marriott chỉ vỏn vẹn 70 năm – nhưng chúng ta vẫn có những giá trị chung. Đó là sự tham gia mạnh mẽ của gia đình, sự quan tâm đến kết quả cuối cùng và cam kết với khách hàng, với cộng sự của chúng ta và với chất lượng vượt trội."[15]

Liên minh với Whitbread là một khởi đầu tốt cho những nỗ lực toàn cầu hóa của Marriott, nhưng đó không phải là đích đến được mong đợi nhất.

Sau khi Nhóm Tía hoàn thành nhiệm vụ, Ron Harrison dẫn dắt một nhóm khác, Nhóm Xanh Ngọc, tập trung vào các cơ hội ở khu vực Viễn Đông. Kết luận quan trọng nhất của nhóm là Marriott phải có được hợp đồng quản lý với một chuỗi khách sạn châu Á đang hoạt động để khởi động cho sự phát triển ở khu vực này. Sullivan và Bill đồng ý và cho rằng thương vụ mua lại tốt nhất sẽ là Tập đoàn Khách sạn Renaissance (RHG), thuộc sở hữu của gia đình họ Cheng giàu nứt đố đổ vách ở Hồng Kông. Henry Cheng đã chia để chế khách sạn của mình thành hai công ty, giống như Marriott từng làm – một công ty sở hữu bất động sản và một công ty quản lý riêng biệt (RHG).

Giữa năm 1996, Marriott tiếp cận gia đình Cheng để bàn về khả năng sáp nhập hai công ty quản lý, nhưng họ đã đóng sập cửa trước mặt Sullivan. Họ không bán. Sau đó, vào cuối tháng 12, Henry Cheng thay đổi quyết định. Ông bí mật đàm phán với một chuỗi mới có tên là Doubletree. Vào ngày đầu năm 1997, khi đang đọc mục kinh doanh trên tờ *New York Times*, Bill thấy tin tức bất ngờ trên trang 61 rằng Doubletree và RHG đang tiến hành một thương vụ. Ông giao cho Arne Sorenson, lúc đó là phó tổng giám đốc cao cấp phụ trách phát triển kinh doanh, tìm hiểu xem liệu Marriott có thể làm tốt hơn hay không.

Và như thế, Arne trở thành nhân tố quan trọng trong thương vụ mua lại vốn được xem như có không tới 40% cơ hội thành công. Nhưng Arne đã dốc hết sức lực; ông mới làm việc với Marriott được chín tháng và đây là cơ hội lớn để chứng minh rằng niềm tin Bill dành cho người luật sư tranh tụng trước đây là có cơ sở. Tuy nhiên, điều đáng kinh ngạc là Arne đã hoàn thành thương vụ lớn nhất trong lịch sử công ty chỉ trong 49 ngày.

Hội đồng quản trị RHG được yêu cầu xem xét đề nghị của Marriott vào đầu tháng 1 vì họ là công ty đại chúng và các cổ đông vẫn

chưa bỏ phiếu về thương vụ Doubletree. Hóa ra, không chỉ Marriott trả giá cao hơn Doubletree mà cả các tập đoàn khách sạn Starwood và Wyndham cũng vậy. Bass, công ty mẹ có trụ sở tại Anh của Holiday Inn, cũng đưa ra đề nghị mua lại.[16] Tại thời điểm quan trọng vào cuối tháng 1, Arne đề nghị Bill cùng ông đến gặp Cheng ở Hồng Kông để thúc đẩy các cuộc đàm phán. Chàng rể nói được tiếng Trung của Bill, Ron Harrison, tham gia chuyến đi để hỗ trợ.[17]

Bộ ba đã gặp Tiến sĩ Henry K.S. Cheng trong tòa nhà văn phòng cao tầng ít phô trương của ông. Henry 49 tuổi và ít nói, chào đón mọi người nhưng ban đầu cũng không mấy nồng nhiệt. "Anh ấy là người trầm tĩnh, mặc dù bề ngoài khá thú vị. Nhưng nhìn vào công việc kinh doanh trị giá hàng tỷ đô-la của anh ấy và việc anh ấy là một doanh nhân lớn ở Hồng Kông, có thể thấy anh ấy không quá kiêu ngạo", Arne nhớ lại.

Cuộc họp nhanh chóng trở nên thân thiện khi Bill nêu ra những điểm tương đồng về lịch sử và văn hóa giữa hai công ty. Bill chỉ ra rằng cả ông và Henry đều là con trai của người sáng lập công ty. Tuy nhiên, cả hai đều đã thay đổi tính chất ban đầu của các công ty để tạo nên những doanh nghiệp có nhiều lợi nhuận hơn – trong trường hợp của Bill là từ nhà hàng Hot Shoppe thành khách sạn và đối với Henry là từ cửa hàng trang sức sang khách sạn và phát triển cơ sở hạ tầng.

Bill đã ghi được những điểm quan trọng trong cuộc gặp gỡ ở nước ngoài, và sau đó đến lượt Arne thực hiện cú sút tại Mỹ. Thông thường, người bán rất nhiệt tình trong việc chia sẻ thông tin về công ty với người mua tiềm năng, nhưng với một đề nghị đã được thảo luận đến bước này, Henry nói với Arne: "Đây là những gì chúng tôi sẽ đưa ra. Không phải là tất cả những gì anh yêu cầu, nhưng nếu anh quan tâm, hãy đưa ra đề xuất của mình trước [ngày cụ thể]."

Lý lẽ tốt nhất của Arne là Marriott sẽ quản lý các khách sạn của tập đoàn Renaissance tốt hơn nhiều so với Henry – hay bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Tỷ lệ đặt phòng *trung bình* của một khách sạn do Marriott điều hành khi đó là 78%, trong khi RHG chỉ có thể đạt mức 67%. Ngoài ra, Arne cho biết liên minh chiến lược cho tương lai sẽ là vô giá khi Cheng có thể tư vấn cho MI về việc mở rộng ở châu Á. Với sự đồng ý của Bill, ông mời Henry tham gia vào hội đồng quản trị của Marriott, và lời đề nghị này đã khiến Cheng hài lòng cũng như bất ngờ.

Khi Arne và Henry họp bàn lần thứ ba – tại Palm Springs, California, vào thứ Hai, ngày 17 tháng 2 – Cheng nói ông tin rằng RHG và Marriott "phù hợp một cách hoàn hảo". Tuy nhiên, ông một mực yêu cầu Marriott tăng giá chào mua từ 29 đô-la lên 30 đô-la một cổ phiếu. Arne nghĩ rằng giá đó quá cao, và việc tăng giá mua nằm ngoài thẩm quyền của ông. Buồn bã và thất vọng, ông lái xe trở lại phòng khách sạn Renaissance ở Los Angeles và gọi cho Bill để báo tin xấu.

Sau khi nghe Arne tóm tắt tình hình, Bill hỏi: "Anh nghĩ chúng ta nên làm gì, Arne?"

"Tôi nghĩ chúng ta có thể đưa giá lên 29,5, không hơn. Tôi đã rất nỗ lực với thương vụ này, nhưng cũng sẵn sàng bỏ qua", Arne trả lời.

Có một khoảng dừng đáng chú ý và sau đó là một câu trả lời mà Arne sẽ không quên. Bill nói: "Anh biết mà Arne, đây là một thương vụ hàng tỷ đô-la, vì vậy nên chỉ riêng sự khác biệt giữa 29,5 và 30 đã là 15 triệu đô-la. Tại sao anh muốn bỏ qua chỉ vì 50 xu? Hãy trả 30 như anh ta muốn. Và hoàn thành thương vụ này đi!"

Arne nhanh chóng gọi cho Henry tại Palm Springs. "Được rồi, 30 đô-la một cổ phiếu." Câu trả lời cụt ngủn của Henry đối với Arne lại tuyệt vời hơn bao giờ hết: "Đồng ý!"

Bill triệu tập cuộc họp hội đồng quản trị khẩn cấp lúc 3 giờ 30 phút chiều theo giờ miền Đông, tức 12 giờ 30 phút tối ở California. Tất cả chín thành viên hội đồng quản trị đã được kết nối cuộc gọi hội nghị để bỏ phiếu về ba vấn đề: chào mua với giá 30 đô-la mỗi cổ phiếu RHG, tăng hạn mức tín dụng ngân hàng của MI lên 1,9 tỷ đô-la để thanh toán cho thương vụ này và một ghế trong hội đồng cho Tiến sĩ Cheng. Cả ba đề xuất đã được nhất trí thông qua và sau khi Doubletree từ chối tăng giá chào, thỏa thuận Renaissance-Marriott được ký vào chiều hôm đó.

Ngày hôm sau, thứ Ba ngày 18 tháng 2, Bill cười rạng rỡ khi thông báo về thương vụ trị giá 947 triệu đô-la trong một cuộc họp báo đông đúc. "Đó là một mức giá cao", ông cười lớn, nhưng đó cũng là một động lực mạnh mẽ cho Marriott. Danh mục quản lý của công ty được mở rộng thêm 150 khách sạn và ba thương hiệu mới – Renaissance, New World và Ramada International. "Với việc bổ sung các thương hiệu nổi bật này, chúng tôi sẽ ngay lập tức tiếp cận được khách hàng tại 40 thị trường mới bao gồm Nga, Trung

Quốc, Nhật Bản, Ấn Độ, Ý và Thổ Nhĩ Kỳ. Sự hiện diện của chúng tôi bên ngoài Mỹ sẽ được tăng hơn gấp đôi."[18]

Các nhà phân tích Phố Wall đều nhất trí rằng RHG là một đối tác lý tưởng đối với Marriott. Lượng giao dịch tăng mạnh trên thị trường chứng khoán đã đẩy giá cổ phiếu Marriott không ngừng tăng lên.

Một ngày sau cuộc họp báo của Marriott-Renaissance, nhà lãnh đạo Cộng sản lâu năm của Trung Quốc Đặng Tiểu Bình qua đời. Bốn tháng sau, vào ngày 1 tháng 7 năm 1997, sự kiện "Chuyển giao" được chờ đợi từ lâu đã diễn ra: Hồng Kông chính thức trở thành một phần của Trung Quốc một lần nữa. Mặc dù sự "Chuyển giao" đã được các nhà phân tích thị trường lo sợ trong nhiều năm, nhưng thực tế khá yên ổn. Không có việc Trung Quốc quốc hữu hóa bất kỳ doanh nghiệp Hồng Kông nào. Chính phủ Trung Quốc không có quy định mới nào, cũng không đặt ra loại thuế bất hợp lý nào. Đồng thời, bản thân Trung Quốc cũng bắt đầu mở rộng các khu vực đại lục tiếp giáp với Hồng Kông và có nền thương mại tự do kiểu phương Tây.

Như vậy, triển vọng tăng trưởng to lớn trong tương lai của Marriott International đã được đảm bảo. Như Bill đã tuyên bố một cách thẳng thắn, không chút cường điệu trong cuộc họp báo: "Bây giờ chúng tôi là một công ty khách sạn *toàn cầu*."

25

Bạn phải chạy

CHA CỦA BILL từ lâu đã mơ ước được thực hiện một chuyến đi ngắm thú hoang ở châu Phi, một phần là do sự khuyến khích của người bạn và là cựu giám đốc ngân sách của chính quyền Eisenhower, Maurice Stans, từ đầu những năm 1960. Những người bạn cuối cùng đã lên kế hoạch chắc chắn cho chuyến đi năm 1966, chỉ để thấy J.W. thay đổi quyết định – đưa Allie đến Đất Thánh. Một chuyến đi thứ hai được lên kế hoạch cũng bị hủy bỏ, và J.W. không bao giờ thực hiện được ước mơ của mình. Nhưng, điều đó đã được con trai ông hoàn thành.

Gia đình của Bill ngày càng đông đúc và ông nhận ra rằng mình cần tìm một nơi để "đi trốn" cùng tất cả mọi người. Ông quyết định sẽ đi ngắm thú hoang ở châu Phi, chuyến đi mà cha ông từng mơ ước.

Vì sức khỏe và tình trạng khuyết tật của Stephen, anh và gia đình nhỏ của mình không tham gia chuyến đi được, nhưng những người còn lại trong gia đình thì rất háo hức. Debbie và Ron Harrison tham gia với năm đứa con; John và Angie với ba đứa; thêm cặp vợ chồng mới cưới David và Carrie là đầy đủ thành viên gia đình. Tất cả mọi người gặp nhau ở Nairobi, Kenya, qua đêm đầu tiên tại khách sạn Norfolk nổi tiếng, nơi từng tiếp đón Ernest Hemingway, Teddy Roosevelt và những nhân vật đáng chú ý khác. Ngày hôm sau, một chiếc máy bay thuê riêng đưa họ đến Lewa Downs ở Khu vực Biên giới phía Bắc Kenya, và chuyến đi bắt đầu.

30 phút thú vị nhất của chuyến đi – ít nhất là đối với Bill và các cậu bé – là khi họ chứng kiến một con báo cái mảnh mai với hai chú báo con đói khát đang săn một con linh dương. John đã ghi lại trong nhật ký chuyến đi của mình: "Cuộc rượt đuổi chỉ kéo dài

khoảng 10 giây khi con báo mẹ chạy, luồn lách và vồ lấy con mồi, lượng thức ăn đủ cho ba mẹ con trong vài ngày tới. Báo mẹ mang linh dương đến một cái cây gần đó. Chúng tôi ngồi và quan sát – một số thấy thú vị, số khác tỏ ra kinh tởm – khi con mồi đã chết bị lũ báo từ từ nuốt gọn. Điều thú vị là báo mẹ đã chỉ cho lũ báo con cách đẩy dạ dày con mồi sang một bên để không bị vỡ và tạo ra thứ mùi thu hút những con vật khác."[1]

Bill đã nhìn thấy một ẩn dụ trong cuộc đi săn: "Mỗi buổi sáng ở châu Phi, một con linh dương thức dậy. Nó biết mình phải chạy nhanh hơn con sư tử nhanh nhất nếu không nó sẽ bị giết. Mỗi sáng một con sư tử thức dậy. Nó biết nó phải chạy nhanh hơn con linh dương chậm nhất nếu không nó sẽ chết đói. Dù bạn là sư tử hay linh dương; khi mặt trời mọc, điều quan trọng là bạn phải chạy."

Bên cạnh những kỳ nghỉ chung với gia đình, Bill cũng có khoảng thời gian nghỉ ngơi hiếm hoi với bộ sưu tập xe hơi của mình, bắt đầu từ một chiếc Lamborghini.

Vào năm 1967, khi đang ở Rome để mua lại một công ty dịch vụ suất ăn ở châu Âu, Bill ghé vào một đại lý Lamborghini, và một nhân viên bán hàng đã thuyết phục ông lái thử chiếc xe mẫu Miura đang được trưng bày. Đây là một trong ba nguyên mẫu thủ công duy nhất mà Lamborghini sản xuất và đã chạy được 1.600km. Bill dán chặt vào ghế trong khi chiếc xe chạy qua những đường phố quanh co chật hẹp của thủ đô với tốc độ gần 130km/giờ. Ông đã bị hớp hồn. Vì đây là xe trưng bày và đã qua sử dụng nên Bill mua được với giá hời – 12.000 đô-la. Chỉ có tất cả 761 chiếc Miura được sản xuất, vì vậy, theo thời gian, chiếc Miura của Bill, mẫu xe cổ nhất còn sót lại, đã tăng giá trị theo cấp số nhân.[2] Bill giữ chiếc xe này tại Camelback Inn trong nhiều năm và cuối cùng đã bán nó cho John.

Chiếc Miura của Lamborghini là chiếc xe sưu tập đầu tiên Bill từng mua, và phải sau một thập kỷ nữa ông mới mua chiếc thứ hai, nhằm làm hài lòng cha mình. Trong Thế chiến II, J.W. đã đưa gia đình mình đi khắp nơi trên một trong những chiếc xe hộp số tự động đầu tiên, chiếc Cadillac 60 đời 1941. Khi họ lái xe đây đó, cậu bé Bill thường nghe cha mình phàn nàn rằng lẽ ra ông nên mua chiếc 60S cao cấp hơn, hay còn gọi là chiếc Cadillac "Special", có vách ngăn bằng kính giữa hàng ghế trước và sau, gần giống như một chiếc xe limousine. Năm 1979, Bill tìm thấy một chiếc, ông mua ngay lập tức với giá 8.000 đô-la và lái xe đến trạm tân trang White Post ở Virginia để sửa sang lại.

Người thợ sửa chữa Skip Hurt nhìn chiếc xe và biết nó là đồ bỏ đi. "Tôi rất muốn nói với ông Marriott rằng 'Ông sẽ không muốn phục hồi chiếc xe này đâu'", nhưng người chủ trạm đã cản lại và công việc được tiến hành. Trong một năm sau đó, Bill rất thích đến White Post vào cuối tuần để kiểm tra tiến độ sửa chữa. Ông và Hurt trở thành bạn thân của nhau.

Trước khi hoàn thành việc tân trang lại chiếc Cadillac, Bill nghe tin rằng một chiếc Mercedes Benz 500K Roadster đời 1936 đã được bán đấu giá ở Los Angeles với giá 400.000 đô-la, trở thành chiếc xe hơi đắt nhất thế giới. Ông săn tìm chiếc tương tự, và tìm thấy một chiếc 500K đời 1934 trong một nhà kho ở Cologne, Đức. Với giá 155.000 đô-la, Bill đã mua chiếc xe độc nhất vô nhị, từng thuộc sở hữu của tay đua xe hơi Manfred von Brauchitsch của Hitler vào những năm 1930. Tin tức về giá mua và việc phục chế sau đó đã tạo nên sự phấn khích lớn trong các nhà sưu tập ô tô trên khắp nước Mỹ.

Trong khi đó, việc phục chế chiếc Cadillac Special đã hoàn thành, Bill tự hào lái chiếc xe đến nhà J.W. để khoe và tặng món quà đó cho cha. Nhưng J.W. khi ấy mới mua một chiếc Cadillac Seville. Ông nhìn chiếc xe cổ đang đỗ trước nhà một lượt và nói: "Cái quái gì vậy?".

"Đó là chiếc 60 Special cha luôn muốn có đấy. Giờ nó là của cha", Bill nói.

J.W. không nói gì và đóng cửa trước xe lại, thế là Bill lái chiếc Cadillac về nhà. Ngay sau đó, nó đã giành chiến thắng trong lần đầu tiên tham gia triển lãm ô tô ở Winchester, Virginia và Bill lại cảm thấy tự hào vì đã sở hữu nó.

Khi quá trình phục chế chiếc Mercedes trị giá 155.000 đô-la hoàn thành, nó dễ dàng giành được giải thưởng Concours d'Elegance[i] quốc gia đầu tiên của mình tại Pebble Beach, California, với nhiếp ảnh gia nổi tiếng Ansel Adams là thành viên ban giám khảo. Tổng chi phí phục chế là 228.000 đô-la. Người thợ máy Skip cảm thấy ông chủ của mình tại White Post đã tính phí quá cao, vì vậy anh nghỉ việc. Khi Bill biết được quyết định trung thực này, ông đã đề nghị Skip làm thợ máy và người chăm sóc xe hơi cho ông tại ngôi nhà mùa hè của gia đình ở New Hampshire. Bill không bao giờ trách cứ White Post. Ông thậm chí còn cảm thấy hàm ơn vì đã kết thân được với một người thợ máy xuất sắc và một người bạn trọn đời, chưa kể đến một chiếc Mercedes đời 1934 được phục chế tuyệt đẹp với giá trị lên tới gần 3 triệu đô-la.[3]

[i]. *Pebble Beach Concours d'Elegance: Sự kiện "hạ màn" cho tuần lễ xe hơi Monterey Car Week diễn ra vào tháng 8 hằng năm. Tại đây, ban tổ chức sẽ bình chọn chiếc xe tuyệt vời nhất của từng nhóm, cũng như chiếc xe tuyệt nhất sự kiện (Best of Show). (ND)*

Niềm đam mê với ô tô của Bill là một điểm đặc trưng của gia đình – thứ đã suýt giết chết con trai ông là David. Vào những giờ trước bình minh của một buổi sáng mùa đông lạnh giá năm 1993, David đã "mượn" chiếc Ferrari Testarossa của cha mình để chạy một vòng. Chuyến đi lén lút đã kết thúc khi cậu mất kiểm soát chiếc xe đang chạy với tốc độ hơn 160km/giờ trên khúc cua trơn ướt và trượt đi, va vào một cột bê tông. Đó là lời cảnh tỉnh cho cậu thanh niên 19 tuổi, người đang phải vật lộn với trường học và bị thu hút bởi những chiếc xe chạy nhanh cũng như đám bạn nhanh đến nhanh đi.

Chiếc Ferrari màu đỏ là một mẫu xe đời mới nhất, không nằm trong bộ sưu tập của Bill. Xe cấp cứu đưa David đến bệnh viện, và John cũng nhanh chóng đến đó. David được chẩn đoán bị gãy xương đòn. Bill và Donna trước đó không có mặt ở thành phố, nên khi bất ngờ gặp John ở sân bay, họ biết có điều gì đó không ổn. "David đã làm gì à?", Bill hỏi theo bản năng.

Họ đến thẳng bệnh viện. David nhớ lại: "Tôi tỉnh dậy sau ca mổ và thấy cha mẹ đang đứng bên tôi." Bill nói đúng bốn từ: "Mừng con còn sống." Rồi ông quay người và rời khỏi phòng. David nhận xét: "Mẹ tôi rõ ràng là người biết thông cảm hơn. Thành thật mà nói, tôi rất ngạc nhiên thấy cha có thể bình tĩnh như thế, nếu xét đến việc cha được nuôi dạy bởi ông nội, một người rất nóng tính."

Khi đó, David đã ở độ tuổi phải quyết định có cam kết phục vụ giáo hội trong sứ mệnh hai năm hay không. "Đối với nhà thờ, nó rất thờ ơ", sau này Bill kể lại trong bài giảng cho một nhóm thanh niên Thánh hữu Ngày sau. "Nó tham dự các buổi lễ ở nhà thờ một cách miễn cưỡng, và khi tham gia, nó luôn ở tư thế gục-đầu-trên-băng-ghếtrước – để ngủ. Hai chúng tôi càng ngày càng thất vọng. Chúng tôi càng cố gắng ép buộc David tham gia vào hoạt động của giáo hội thì nó càng chống lại."[4]

Vì vậy, một tuần sau vụ tai nạn, khi David đồng ý thực hiện nhiệm vụ, Bill đã coi đó như một chiến thắng. Tai nạn đe dọa đến tính mạng, nhưng việc David đến Anh để hoàn thành sứ mệnh hóa ra lại thay đổi cuộc đời cậu. Cha mẹ cậu từ lâu đã cầu nguyện cho một phép màu, nay họ nhận được nó. David sau đó nói: "Nhìn lại, tôi thật sự cảm thấy lý do của tai nạn đó là khiến tôi thực hiện

một sứ mệnh." Với câu hỏi của phóng viên tờ *Washington Post*, câu trả lời của cậu là: "Sứ mệnh đó là một trải nghiệm phi thường đối với tôi. Đó là lần đầu tiên trong đời, ở tuổi 19, tôi thật sự nhìn ra bên ngoài bản thân mình. Nó đã dạy tôi cách làm việc và suy nghĩ về lợi ích cũng như nhu cầu của người khác hơn là của tôi. Nó đã dạy tôi về lòng biết ơn."[5]

Chiếc Ferrari màu đỏ sau tai nạn suýt chết của David.

Mặc dù Bill đủ khả năng chi trả cho nhiều thứ, nhưng ông không phải là người nuông chiều bản thân. Ngôi nhà của ông rộng, nhưng không phô trương. Ông không có du thuyền, và ông hiếm khi tiệc tùng với những người giàu có và nổi tiếng. Xe hơi là ngoại lệ duy nhất trong lối sống khiêm tốn của ông. Vào giữa những năm 1980, khi Bill vẫn còn hơi nhạy cảm về sự "đam mê", ông nói với một phóng viên rằng những chiếc xe thể thao cổ của ông chủ yếu là các khoản đầu tư. Điều đó khiến ông đỡ khó xử hơn khi vung tiền cho sở thích của mình, và trong những năm đầu ông thật sự tin rằng đó là một khoản đầu tư quan trọng.

Bằng chứng về ý định ban đầu của ông được tìm thấy trong một lời ghi chú viết tay gửi trợ lý tài chính cá nhân của ông, Carolyn Cullers, vào năm 1979.[6] Ghi chú được viết chỉ vài ngày sau khi ông mua chiếc Cadillac Special 60. "Hãy nói chuyện với [công ty kế toán] Arthur Andersen về việc tôi đầu tư vào ô tô cổ. Tôi có thể khấu hao chúng không? Tôi có thể thành lập một công ty sở hữu

chúng và tính phí sửa chữa, cất giữ không? Làm thế nào tôi có thể duy trì sở thích này càng ít tốn kém càng tốt?" Bill đã từ bỏ ý định sau khi các kế toán tư vấn rằng vì lý do thuế, doanh nghiệp dự kiến thành lập đó sẽ đòi hỏi ông phải thường xuyên bán bớt xe.

Trong nhiều năm, Bill đã bán một vài chiếc ô tô và thu được lợi nhuận đáng kể. Tuy nhiên, có một lần ông mua lại chiếc xe trước đó ông đã bán. Ông mua chiếc Ferrari TRC đời 1957 đặc biệt này lần đầu vào năm 1983 với giá 135.000 đô-la, và bảy năm sau bán nó với giá 1,5 triệu đô-la. "Ông Marriott thích những chiếc xe tốc độ ngay cả khi chúng đang dừng. Và ông ấy luôn yêu thích chiếc TRC 500 đó vì nghĩ rằng nó là chiếc xe đua thể thao đẹp nhất từng được chế tạo", David Carte, chuyên gia phục chế ô tô giải thích. "Vì vậy, ông ấy đã mua lại chiếc xe này [vào năm 1997] với giá 910.000 đô-la, ít hơn nhiều so với số tiền ông ấy bán nó bảy năm trước."

Khi tờ *Forbes* hỏi Bill tại sao ông sưu tập những chiếc xe này, ông trả lời bằng một câu hỏi: "Tại sao mọi người lại say mê nghệ thuật? Như nhau cả thôi."[7] Bill thấy có rất ít sự khác biệt giữa mình và những người mua một bức tranh nguyên bản của Rembrandt hoặc Monet. Các nhà thiết kế và chế tạo xe hơi cổ điển là những bậc thầy theo đúng nghĩa, tạo ra những tác phẩm nghệ thuật có thể lăn bánh. Đối với Bill, những chiếc xe của ông là các bức họa Renoir chạy trên đường phố.

Sự hoài niệm cũng là yếu tố đáng kể thúc đẩy bộ sưu tập của Bill, cũng như nhiều nhà sưu tập khác có xu hướng mua những chiếc xe mà họ ngưỡng mộ khi còn trẻ. Một minh chứng trong bộ sưu tập của Bill là chiếc Cadillac Allard J2 Roadster đời 1951. Khi còn học tại Đại học Utah, ông đã thấy Bill Pollack về nhất tại Pebble Beach trong chiếc Allard. Khi chiếc xe tương tự được rao bán vào năm 1996, Bill đã không ngần ngại mua ngay.

Sau Lamborghini Miura, Cadillac 60S và Mercedes đời 1934, Bill trở nên mê mẩn những chiếc xe của Ý. Trong bốn năm sau đó, ông đã mua sáu chiếc Ferrari, trong đó có ba chiếc Spyders, bao gồm cả mẫu California đã được bộ phim *Ferris Bueller's Day Off* biến thành một trong những chiếc xe được mong đợi nhất thế giới vào năm 1986. Chỉ trong vòng bốn tháng, Bill đã chi tổng cộng 400.000 đô-la để mua một chiếc California Spyder đời 1959, một chiếc Spyder 275 đời 1967 và một chiếc Daytona Spyder đời 1971. Ngày nay, tổng giá trị ước tính của chúng là hơn 9 triệu đô-la, nhưng Bill không bán, ông muốn để dành cho các con của mình.

Khi đã mua được tất cả những chiếc Ferrari mình muốn, Bill tìm kiếm một thứ hấp dẫn tương đương. Trong chuyến thăm một nhà sưu tập ở Beverly Hills, Bill đã khám phá ra một số mẫu xe Pháp đôi khi được gọi là "những chiếc đầm Paris trên bánh xe" vì kiểu dáng đặc biệt của chúng. Ông đã nhanh chóng mua bộ ba xe đời 1938 vô cùng ấn tượng: một chiếc Delahaye 135 MS Roadster với mui xe được khắc hình chuồn chuồn độc đáo, và một cặp Talbot-Lagos, trong đó một chiếc là T150-C-SS Teardrop Coupe với thiết kế khí động học mang tính tiên phong.

Bộ sưu tập của ông cuối cùng đã mở rộng thành một sự kết hợp đa dạng, trong đó có một chiếc Cadillac Fleetwood Brougham đời 1957, một chiếc Corvette Scaglietti Coupe đời 1959, một chiếc Buick Roadmaster đời 1948 có thể bỏ mui và một chiếc Voisin Saliot Cabriolet đời 1936. Nhiều chiếc xe trong bộ sưu tập của ông được định giá hàng triệu đô-la, bao gồm chiếc Aston Martin DBGT Coupe 1960 (3 triệu đô-la) và Maserati A6 GCS Coupe 1954 (5 triệu đô-la).

Bất chấp sở thích tốn kém của mình, Bill vẫn là người rất thực tế. Điều này được thể hiện rõ trong một cuộc phỏng vấn với một tạp chí của vùng Nam Carolina khi ông giữ chức chủ tịch danh dự của cuộc triển lãm xe hơi Hilton Head Concours d'Elegance năm 2007. Phần lớn câu hỏi là về niềm đam mê xe đua cổ điển của ông, nhưng câu hỏi cuối cùng đã khiến Bill bất ngờ. "Ông muốn được nhớ đến vì điều gì nhất?", phóng viên hỏi. "Đây là một câu hỏi khó", Bill trả lời. "Tôi nghĩ tôi muốn được nhớ đến vì đã giúp đỡ mọi người, rằng tôi đã có thể đem lại cho nhiều người cơ hội đạt được khát vọng của mình."[8]

Khi bước sang tuổi 65 – độ tuổi nghỉ hưu truyền thống – Bill chưa sẵn sàng từ bỏ sứ mệnh "giúp đỡ mọi người" thông qua đế chế đang phát triển của mình, mặc dù ở tuổi đó, không hiếm người nhầm lẫn Bill với người cha quá cố của ông. Một phóng viên đề nghị ông mô tả việc mở quầy bia rễ đầu tiên của mình vào năm 1927. "Tôi biết đây là một công việc kinh doanh khó khăn, nhưng tôi chưa già đến thế đâu!", ông trả lời.

Một bức chân dung của J.W. và Bill được treo ở hầu hết các sảnh khách sạn đôi khi khiến người ta nhầm lẫn giữa hai người. Nhiều người cho rằng người đàn ông lớn tuổi trong ảnh là Bill. "Tôi thật sự thích tấm ảnh đó của anh và con trai anh", một người lạ nói với ông. "Tôi nghe nói anh ấy đang làm ăn rất tốt." Bill đã quen với điều đó. "Khi họ nói: 'Tôi nghe nói con trai anh đang làm ăn tốt hơn anh', tôi mỉm cười và nói: 'Vâng, đúng thế!'"

Đối với hội đồng quản trị Marriott, tuổi tác của Bill không phải là chuyện đùa. Từ đầu những năm 1980, một nhóm thành viên hội đồng quản trị do Harry Vincent đứng đầu đã liên tục thúc ép Bill chọn một người kế nhiệm. Khi Bill trở thành tổng giám đốc ở tuổi 32, công ty Hot Shoppe nhỏ hơn và ít phức tạp hơn rất nhiều so với tập đoàn quốc tế mà ông đã xây dựng kể từ đó. Vào đầu những năm 1980, cả ba người con trai của ông đều ở cuối độ tuổi 20 hoặc trẻ hơn. Họ còn cần thêm nhiều năm nữa mới có thể sẵn sàng đứng vào vị trí lãnh đạo của tập đoàn lớn này.

Vincent nhớ lại: "Bill đã rất lưỡng lự khi chọn một người kế nhiệm không phải là thành viên trong gia đình mình. Cuối cùng anh ấy đã chọn Bill Shaw, khi đó Shaw đang là giám đốc tài chính nhưng chúng tôi buộc Bill phải chọn. Và anh ấy nói mình không cảm thấy thoải mái với lựa chọn đó cho đến khi Shaw ít nhiều có kinh nghiệm về hoạt động của tập đoàn." Năm 1992, để phù hợp với sự trở lại của Steve Bollenbach, Shaw được chuyển từ vị trí giám đốc tài chính sang vị trí phó tổng giám đốc phụ trách một nửa hoạt động của tập đoàn, bao gồm các mảng kinh doanh không thuộc lĩnh vực lưu trú, để có được những kinh nghiệm hoạt động cần thiết.

Bill nói về Shaw: "Tôi chưa bao giờ gặp một người nào trung thực hơn. Thêm vào đó, anh ấy làm việc không biết mệt mỏi và là một cộng sự tuyệt vời, hiếm khi mất bình tĩnh." Một trong những bằng chứng rõ ràng nhất về điều đó xảy ra vào năm 1994, khi hai Bill cùng đến South Bend, Indiana, để xem trận đấu giữa hai đội bóng ưa thích của hai người – đội Notre Dame và Latter-day Saint BYU. Báo chí gọi đó là "cuộc thánh chiến". Đội BYU không chỉ cầm chân Fighting Irish với số điểm thấp nhất mà Notre Dame từng ghi được trên sân nhà trong gần một thập kỷ, BYU còn giành chiến thắng, loại Notre Dame ra khỏi bảng xếp hạng quốc gia.[i] "Tôi không thể tưởng tượng được tình huống nào khó khăn hơn là ngồi cạnh tôi trong trận đấu đó và chứng kiến BYU đánh bại Fighting Irish lần đầu tiên. Anh ấy thậm chí còn không nói 'Chết tiệt!'", Bill cười lớn.

[i]. Đây là trận bóng nằm trong giải đấu giữa các trường đại học. Đội Notre Dame có tên đầy đủ là Notre Dame Fighting Irish, đại diện cho Đại học Notre Dame ở South Bend, Indiana. Đội Latter-day Saint BYU đại diện cho Đại học Brigham Young ở Provo, Utah. (ND)

Điều quan trọng hơn nhiều là sự điềm tĩnh và năng lực mà Shaw thể hiện trong cuộc khủng hoảng tài chính của công ty. Trong lời tri ân sau này, Bill nói: "Nếu tôi có thể chọn ai đó làm người đồng

hành khi ở một mình trên đảo hoang, đó sẽ là Bill Shaw. Tôi biết. Tôi đã ở đó với anh ấy. Giai đoạn 1990-1991 là những năm khó khăn nhất trong sự nghiệp của tôi. Khả năng lãnh đạo của Bill Shaw đã cứu công ty khỏi một bàn thua trông thấy." Trong thời gian đó, khi Bill đề xuất tăng lương cho Shaw với mức tăng khiêm tốn, "thay vì vui mừng, anh ấy có phần ái ngại và – tôi phải nói rằng điều này chắc chắn chưa từng xảy ra với tôi – anh ấy từ chối." Một năm sau, Shaw chủ động chiêu mộ Steve Bollenbach về làm việc cho Marriott, mặc dù điều đó có thể có ảnh hưởng đến công việc của ông. "Anh ấy luôn đặt công ty lên trên bản thân mình", Bill nói.[9]

Bill chú ý rất nhiều đến Shaw vào đầu năm 1997. Tại thời điểm đó, Bill đã giữ vị trí chủ tịch Marriott được 33 năm, là tổng giám đốc điều hành tập đoàn trong 25 năm và chủ tịch hội đồng quản trị trong 12 năm. Ông sẵn sàng từ bỏ vị trí thấp hơn trong số ba chức danh này – chủ tịch – và Shaw chính là người đầu tiên nắm giữ vị trí này mà không phải là thành viên gia đình Marriott. Vào tháng 2, Bill thông báo về quyết định đề bạt Shaw – khi ấy 50 tuổi – lên làm chủ tịch kiêm giám đốc điều hành. Về vấn đề ai là ông chủ của công ty, Shaw không hề có chút ảo tưởng nào.

Bill đã cố gắng giao quyền nhiều hơn cho Shaw, nhưng điều đó không dễ dàng. Bill nói sẽ ngừng tham dự các cuộc họp về ngân sách và để Shaw điều hành. Bill đã bỏ qua một cuộc họp và ở nhà trong khi cuộc họp đang diễn ra. Shaw mời ông quay lại, và mọi việc diễn ra như thường lệ.

Bên cạnh sự thăng tiến của Shaw và việc mua lại Renaissance, lễ kỷ niệm 70 năm ngày thành lập tập đoàn vào năm 1997 cũng đáng chú ý bởi việc ra mắt cuốn sách đầu tiên của Bill, *The Spirit to Serve: Marriott's Way*. Động lực cho cuốn sách đến từ bộ phận truyền thông của công ty, họ cảm thấy đã đến lúc có một cuốn sách mới về Marriott. Tiểu sử của J.W., cuốn*Marriott: The J. Willard Marriott* (tạm dịch: *Marriott: Câu chuyện về J.Willard Marriott*), đã ra đời cách đây hai thập kỷ. Đó là câu chuyện về quá trình vượt khó vươn lên của một chủ nhà hàng. Nhưng trong 20 năm kể từ đó, Marriott đã hoàn toàn chuyển đổi thành một tập đoàn quốc tế. Đã đến lúc cần một câu chuyện mới và Bill phê duyệt dự án này của công ty như một phần của lễ kỷ niệm 70 năm.

Cuối năm 1995, cặp vợ chồng sử gia truyền miệng G. Wesley và Marian Johnson đã thực hiện một loạt các cuộc phỏng vấn với Bill và 17 giám đốc cấp cao khác của Marriott. Vào mùa xuân năm 1996, công ty thuê một nhà văn sống ở Virginia, Kathi Ann

Brown, để phác thảo cuốn sách mà Bill đã hình dung ra. Các cuộc phỏng vấn của Brown và Johnson đem lại cái nhìn của người trong cuộc về những thành công và sai lầm của công ty trong suốt quá trình hình thành và phát triển. Một số cuộc phỏng vấn đó được sử dụng cho cuốn sách hoàn thiện, bởi vì trước khi bắt đầu viết, Bill đã thay đổi tính chất của cuốn sách, từ một cuốn sách tiểu sử trở thành một phương tiện quảng bá cho Marriott International.

Được xuất bản bởi HarperBusiness vào mùa thu năm 1997, cuốn sách đã nhận được những đánh giá khá thuận lợi. Theo quan điểm chung của các bài đánh giá, Bill Marriott xứng đáng là một trong những CEO xuất sắc nhất và được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ, nhưng "công thức kỳ diệu" dẫn tới thành công gần như không thể mô tả rõ ràng kỹ lưỡng. Vì không ảo tưởng rằng đây sẽ là một cuốn sách bán chạy nhất, nên Bill rất vui với kết quả đó. "Điều tôi thích nhất là ca ngợi nhân viên của chúng tôi và khiến họ hào hứng với những gì họ đang làm", sau này ông giải thích.[10] *The Spirit to Serve* đã làm được điều đó một cách nhanh chóng. "Tôi đã nhắc đi nhắc lại rằng các cộng sự của chúng tôi là số một", ông viết trong cuốn sách. "Sẽ không hại gì khi nhắc lại điều đó một lần nữa. Nếu không có những con người làm việc chăm chỉ và nhiệt huyết này, Marriott sẽ không tồn tại. Chấm hết."

Chưa đầy ba tháng sau khi Shaw tiếp nhận vị trí mới, Bill đồng ý với đề xuất của ông, cắt bỏ một trong những lĩnh vực lâu đời nhất của công ty – dịch vụ ăn uống theo hợp đồng. Bộ phận này bắt đầu hoạt động vào năm 1943 khi Hot Shoppe Inc. ký hợp đồng vận hành một nhà ăn của Hải quân Mỹ. Khi bộ phận Quản lý Dịch vụ Ăn uống FSM hợp nhất với Tập đoàn Saga vào năm 1986, Marriott đã trở thành công ty tư nhân cung cấp dịch vụ ăn uống theo hợp đồng số một trong nước. FSM đã phát triển và kiêm nhiệm thêm dịch vụ quản lý cơ sở vật chất, chăm sóc trẻ em và các dịch vụ phụ khác. Tên của bộ phận được đổi thành Dịch vụ ăn uống và Quản lý, và sau đó là Dịch vụ Quản lý Marriott (MMS).

MMS là bộ phận đem lại sự trợ giúp đáng kể trong cuộc khủng hoảng 1990-1991, khi các hợp đồng dịch vụ của nó mang lại cho công ty dòng tiền quan trọng trong khi tỷ lệ lấp đầy khách sạn không ổn định. Nhưng theo Bill, triển vọng dài hạn không mấy sáng sủa đối với MMS. Đây là một ngành kinh doanh có tỷ suất lợi nhuận thấp, chỉ có thể tăng trưởng đáng kể thông qua hoạt động mua lại. Mặc dù MMS đóng góp khoảng 30% trong tổng doanh thu 10,2 tỷ đô-la của Marriott vào năm 1995, nhưng nó chỉ đem lại một phần sáu lợi nhuận. Nó sẽ không bao giờ sinh lợi nhiều như

dịch vụ quản lý khách sạn.

Cuối năm 1996, một ngân hàng đầu tư của Pháp thay mặt Liên minh Sodexho tiếp cận Shaw về việc mua MMS. Sodexho là nhà cung cấp dịch vụ ăn uống mạnh nhất ở châu Âu và đã bắt đầu thâm nhập thị trường Mỹ. Sau một loạt thương vụ mua lại, Sodexho đã đứng thứ tư ở Mỹ trong khi Marriott vẫn là số một. Nếu Marriott đồng ý bán, Sodexho sẽ trở thành nhà thầu dịch vụ ăn uống số một thế giới. Vào tháng 9 năm 1997, hội đồng quản trị của Marriott đã chấp nhận thỏa thuận – đồng sở hữu trong bốn năm và quyền mua lại MMS cho Sodexho vào năm 2001 với giá khoảng 3 tỷ đô-la. Tuy nhiên, cuộc bỏ phiếu của cổ đông về vấn đề này không đem lại kết quả như ý, và trong sự nghiệp lừng lẫy của Bill, đây là lần duy nhất đề xuất của ông không được thông qua trong một cuộc bỏ phiếu.

Trong trào lưu sáp nhập những năm 1980, nhiều công ty đã đặt ra các loại cổ phiếu ưu đãi, trong đó có "cổ phiếu siêu biểu quyết" đem lại quyền biểu quyết lớn hơn cho cổ đông nắm giữ loại cổ phiếu này, nhờ đó, các bên có ý định thôn tính công ty trong tương lai nếu chỉ mua cổ phiếu phổ thông thì sẽ không dễ dàng thắng thế trong âm mưu tiếp quản thù địch. Các nhà đầu tư dài hạn trong một công ty, chẳng hạn như chủ sở hữu và nhân viên, đánh giá cao sức mạnh bổ sung mà nó mang lại cho họ. Nhưng các nhà đầu tư tổ chức đôi khi phản đối ý tưởng này vì họ có thể sẽ nhận được khoản lợi bất ngờ thường đến cùng một cuộc tiếp quản.

Trong thương vụ Sodexho, Bill đã nhìn thấy cơ hội để thử nghiệm ý tưởng về cổ phiếu ưu đãi và tăng cường bảo vệ Marriott khỏi sự tiếp quản thù địch. Thỏa thuận Sodexho về mặt kỹ thuật là một vụ sáp nhập chứ không phải là một vụ mua bán hẳn, vì thế Marriott International phải giải thể và tái thành lập trong chớp mắt để trở thành một Marriott International "mới" bao gồm cả Sodexho.

Công ty đề xuất rằng các cổ đông hiện hữu được chia hai cổ phiếu Marriott mới cho mỗi cổ phiếu Marriott cũ. Và phần tăng thêm đó sẽ đi kèm với 10 phiếu bầu thay vì một phiếu bầu. Giá trị bằng tiền của cổ phiếu không thay đổi, chỉ có quyền bỏ phiếu của cổ đông được tăng lên 10 lần. Điều này phải được SEC và đa số cổ đông của công ty chấp thuận, điều mà Bill tin tưởng sẽ xảy ra.

Đúng như dự đoán, một số nhà đầu tư tổ chức của Marriott, chẳng hạn như các quỹ hưu trí, phản đối đề xuất này. Tuy nhiên, nhìn

chung, số cổ đông tổ chức này chỉ sở hữu 1% cổ phần. Gia đình Marriott, chiếm 20% cổ phần, sẽ biểu quyết đồng ý tái cấu trúc. Vì vậy, chiến thắng hay thất bại sẽ được quyết định bởi các nhà đầu tư nhỏ – các cổ đông cá nhân mà theo kế hoạch này, mỗi người sẽ được tặng thêm một cổ phiếu và 10 phiếu bầu cho mỗi cổ phiếu họ hiện đang nắm giữ.

Nếu một người nổi tiếng vì kẻ thù của mình, thì Bill Marriott khó có thể có kẻ thù nào xấu xa hơn người phản đối mạnh mẽ nhất đối với đề xuất sáp nhập, Edward T. Hanley, nhà lãnh đạo bàn tay sắt của Liên đoàn Quốc tế Nhân viên Nhà hàng và Khách sạn, một tổ chức công đoàn với 250.000 thành viên. Trong gần ba năm, Tiểu ban điều tra thường trực của Thượng viện Mỹ đã nhắm vào Hanley, khui ra rất nhiều cáo buộc tham nhũng ở cấp cao nhất của công đoàn.[11] Hanley coi Bill Marriott là kẻ thù không đội trời chung. Mỗi khách sạn mới mà Marriott xây dựng hoặc quản lý là thêm một lý do khiến Hanley tức giận, bởi vì các khách sạn do Marriott điều hành không tham gia công đoàn. Công ty tránh được việc bị công đoàn hóa bằng một chiến lược đơn giản: đối xử tốt với nhân viên, tìm ra giải pháp cho các khiếu nại hợp lý của họ và quan trọng nhất là trả cho họ mức lương cùng phúc lợi tốt hơn bất kỳ khách sạn nào thuộc công đoàn. Nhân viên của Marriott cũng không phải trả phí công đoàn.

Hiềm khích của Hanley đối với Bill và Marriott International lớn đến mức mặc dù công đoàn của Hanley đang bị Bộ Tư pháp giám sát, ông ta vẫn săn đuổi Bill. Hanley và công đoàn đã làm mọi cách để phản đối sáng kiến về cổ phiếu ưu đãi. Động thái đầu tiên của họ là mua 35 cổ phiếu của Marriott International nhằm buộc công ty cho phép họ gửi thông tin phản đối đến các cổ đông khác của công ty. Những thông tin không chính xác và có tính dọa dẫm của họ đã đánh trúng tâm lý sợ hãi của một số lớn cổ đông cá nhân (nhiều người trong số đó là người cao tuổi) như một quả lựu đạn nhắm trúng đích.

Trước đây, chưa bao giờ có việc cổ đông phản đối đề xuất về vấn đề quản lý Marriott một cách kịch tính như vậy, và chỉ riêng điều này đã tạo ra sự ngờ vực trong tâm trí một số cổ đông. Tin tức cho biết Hanley và công đoàn của ông ta tấn công gia đình Marriott mọi lúc mọi nơi, ám chỉ rằng đề xuất này chỉ nhằm mục đích làm đầy túi tiền và tăng quyền biểu quyết cho gia đình họ.

Vào tháng 3, các cổ đông đã thông qua việc sáp nhập với Sodexho và kế hoạch bán lại bộ phận dịch vụ ăn uống sau này. Sau đó, tại cuộc họp cổ đông thường niên ngày 20 tháng 5 năm 1998, các cổ

đông được yêu cầu thông qua đề xuất về cổ phiếu ưu đãi. Đề xuất của Bill nhận được đa số phiếu thuận từ các cổ đông bầu trực tiếp hoặc qua ủy quyền, nhưng đáng tiếc là con số đó chỉ chiếm 47% số cổ phiếu đang lưu hành – chưa đủ để đạt kết quả đa số tuyệt đối 51% – mà ông cần để kế hoạch cổ phiếu được thông qua. Người ta ngờ rằng sự kết hợp giữa một số lớn cổ đông không bỏ phiếu và chiến dịch hù dọa của công đoàn khiến nhiều cổ đông bỏ phiếu chống đã dẫn đến thất bại lần này.

Khi các phóng viên vây quanh Bill để đặt câu hỏi về thất bại, ông có lý do để buồn bã và cay đắng. Đây là lần đầu tiên các cổ đông nói không với đề xuất của gia đình Marriott. Bill và gia đình ông đã là động lực chính trong thành công to lớn của công ty, nhưng công đoàn đã chiến thắng khi ám chỉ rằng gia đình ông không còn đáng tin nữa. Rất kiềm chế, Bill nói: "Tôi thất vọng nhưng sẽ không bị tiêu diệt."[12]

Cây bút chính của chuyên mục tài chính trên tờ *Washington Post*, Jerry Knight, cho rằng cái gọi là "chiến thắng" của Hanley mang tính đạo đức giả một cách trắng trợn. Ông viết: "Thật nực cười thay việc công đoàn ngành khách sạn và nhà hàng tập hợp các bằng chứng chống lại những gì họ gọi là nỗ lực làm giàu của gia đình Marriott bằng tiền bạc của các nhà đầu tư. Hãy nhìn vào việc vị chủ tịch lâu năm của công đoàn (Hanley) vừa bị các quan chức liên bang buộc từ chức vào tuần trước, với lời cáo buộc về quan hệ với tội phạm có tổ chức và chiếm dụng phí công đoàn của các thành viên để tư lợi."[13]

Hanley đã có một thỏa thuận nhận tội với Bộ Tư pháp để tránh bị truy tố về tội gian lận. Vài tháng sau, báo cáo của cơ quan giám sát liên bang được công bố, kết luận rằng Hanley đã vận hành một tổ chức tham nhũng thật sự, trong đó các thành viên gia đình và bạn bè của Hanley sống một cuộc sống xa hoa nhờ tiền đóng góp công đoàn của những nhân viên được trả lương thấp nhất. Tờ *Chicago Sun-Times* kết luận: "Đứng đầu là Hanley, [công đoàn nhân viên khách sạn] được điều hành như một tổ chức theo chế độ quân chủ... một liên minh phi dân chủ, nơi các quỹ được sử dụng như thể chúng thuộc về gia đình hoàng gia của tổ chức."[14]

Bill để thất bại lại phía sau và vào năm 1999, ông phát động "Ngày tinh thần phục vụ cộng đồng". Đây sẽ là một sự kiện thường niên được tổ chức vào mỗi tuần thứ ba của tháng 5, trong ngày này, nhân viên của Marriott trên khắp thế giới tình nguyện làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận tại địa phương. Công ty cũng cam kết rằng vào ngày hôm đó, họ sẽ quyên góp ít nhất 4 triệu đô-la

cho các tổ chức từ thiện địa phương thích hợp. Trong lần tổ chức đầu tiên này, công ty đã huy động được 145.000 nhân viên ở 58 quốc gia tham gia phục vụ cộng đồng.

Trong nhiều năm, ý tưởng đền đáp luôn được Bill đặt lên hàng đầu. Ở cả cấp quốc gia và địa phương, công ty đã hợp tác với nhiều tổ chức từ thiện, bao gồm tổ chức Children's Miracle Network, ngân hàng thực phẩm Second Harvest[i] và tổ chức Habitat for Humanity[ii]. Hầu hết những buổi khai trương chính thức của các khách sạn đầy đủ dịch vụ của Marriott đều bao gồm một buổi dạ tiệc nhằm gây quỹ cho các tổ chức từ thiện tại địa phương.

[i]. Second Harvest food bank: Là một tổ chức từ thiện ở Mỹ, cung cấp thực phẩm miễn phí cho người nghèo, người gặp khó khăn. (ND)

[ii]. Habitat for Humanity: Tổ chức Hỗ trợ gia cư, là một tổ chức từ thiện phi chính phủ, phi lợi nhuận, hoạt động trên quy mô quốc tế với mục tiêu xây dựng nhà ở "đơn sơ, thích hợp và giá rẻ". (ND)

Đối với Bill, mẹ là một trong số ít những tấm gương sáng về tinh thần phục vụ và thiện nguyện. Allie đã nhiệt tình làm việc cho một loạt các tổ chức phi lợi nhuận, bao gồm Trung tâm Kennedy và Tổ chức Viêm khớp. Bill đã vinh danh bà vào năm 1992 bằng việc thiết lập Giải thưởng Alice S. Marriott về Phục vụ cộng đồng, được trao hằng năm cho các đơn vị Marriott có đóng góp xuất sắc nhất cho cộng đồng.

Trong những năm sau cái chết của J.W., khi chỉ còn lại người mẹ dịu dàng Allie, Bill đã có thể nhìn nhận lại mối quan hệ đầy sóng gió với cha mình và ông bắt đầu đánh giá cao triết lý kinh doanh không thỏa hiệp của cha. "Cha tôi không bao giờ tự bằng lòng, đó có thể là sức mạnh lớn nhất của ông ấy", ông nói trong một cuộc họp quản lý. "Kinh nghiệm sống cho tôi biết rằng thành công không bao giờ là đích đến cuối cùng, nhưng những quyết định mà chúng ta đưa ra trong cả quá trình sẽ quyết định kết cục và kết quả cuối cùng."[15]

Trong khi đó, thời gian bắt đầu để lại dấu ấn trên Allie. Trong một bài phát biểu, Bill thừa nhận: "Mẹ tôi thường nói: 'Tuổi già là địa ngục.' Bà đã ngã nhiều lần và bị thương nặng ở phần lưng dưới. Bà thường xuyên bị đau, nhưng bất cứ khi nào tôi hỏi mẹ cảm thấy như thế nào, bà luôn nói: 'Ngày mai mẹ sẽ khá hơn.'"[16]

Allie có y tá chăm sóc 24/24 tại nhà riêng, nơi bà muốn sống những năm cuối đời. Vào một trong số rất ít lần ra khỏi nhà để tới

thăm trụ sở công ty, nhân kỷ niệm 35 năm Bill gắn bó với công ty, bà nhận xét: "Bill là một người con tuyệt vời và thời gian qua, nó đã thêm tôi vào danh sách dài những trách nhiệm của mình. Bill quan tâm đến các vấn đề sức khỏe của tôi, tìm cho tôi những bác sĩ và phương pháp điều trị tốt nhất. Bill gọi cho tôi hằng ngày từ bất cứ đâu mỗi khi đi du lịch, và đến thăm tôi vài lần một tuần khi ở trong thành phố."[17]

Phần lớn thời gian trong các chuyến Bill tới thăm mẹ được dành để hồi tưởng về những ngày còn trẻ – như khi Allie 19 tuổi gặp Tổng thống Calvin Coolidge[i]. Lúc ấy, bà vừa chuyển đến Washington, D.C., cùng J.W., người đang bận điều hành một quầy bia rễ A&W nhỏ. "Trước đây bà chưa bao giờ ra khỏi thành phố Salt Lake, và bà tin chắc rằng khi quầy bia rễ bị phá sản, bà sẽ quay trở lại Utah", Bill kể lại. "Vì vậy, bà đã dành vài giờ mỗi tuần để đi ngắm cảnh. Vào năm 1927, bất kỳ ai cũng có thể đến thăm Nhà Trắng hằng ngày từ giữa trưa đến 1 giờ chiều và bắt tay tổng thống. Vì vậy, bà đã gặp Calvin Coolidge lặng lẽ, người đã nói 'Xin chào!'". Và câu chuyện là thế.

[i]. Calvin Coolidge (1872-1933): Tổng thống thứ 30 của Mỹ. (ND)

Đôi khi Bill trêu chọc mẹ về tính chi li của bà bất chấp khối tài sản kếch xù. Bà có một ngăn kéo đầy phiếu giảm giá và thường mua keo dán theo lít, đổ vào các chai nhỏ để tiết kiệm. Bill cười bà về sự bất đồng thường xuyên với J.W. mỗi khi bà lái xe 20 dặm qua đầu kia thành phố để mua thuốc theo toa giảm giá.

Allie và Bill thường nói về các nhà hàng Hot Shoppe, cả về chuyến thăm của bà vào năm 1987 tới nhà hàng cuối cùng mà Bill dự định mở. "Chúng tôi đi vào, nhìn quanh và nếm thử một số món ăn", ông nhớ lại. "Mẹ thấy không ấn tượng lắm. Bà nếm món bò bằm hầm đậu và nói: 'Đây không giống món mẹ thường làm. Họ chọn sai loại đậu hạt rồi!' Mẹ gọi cho tôi ngay ngày hôm sau để đảm bảo rằng tất cả các điều chỉnh bà yêu cầu đã được thực hiện trước khi khai trương."[18]

Đến năm 1997, Allie không thể đến thành phố Salt Lake để dự đám cưới của cháu trai David. Hai năm sau đó, bà cũng không thể cùng Bill and Dick tham dự lễ đóng cửa nhà hàng Hot Shoppe cuối cùng vào ngày 2 tháng 12 ở Marlow Heights, Maryland. Các nhà hàng kiểu quán ăn tự phục vụ này không còn đem lại đủ lợi nhuận nên khi hợp đồng thuê của 10 nhà hàng cuối cùng hết hạn, họ quyết định đóng cửa chúng. Allie muốn có mặt vào thời điểm kết thúc thời đại của mình, nhưng hợp đồng cuộc đời của chính

bà cũng sắp hết hạn.

Alice S. Marriott qua đời yên bình ở tuổi 93 vào ngày 17 tháng 4 năm 2000. Hôm đó, tài xế lâu năm kiêm người quản gia đa năng của gia đình Marriott – Cornelius "Mack" McNeil – nhận được một cuộc gọi từ bà sớm hơn mọi ngày. "Mack, anh có đang bận gì không?", bà hỏi ông khi đang nằm trên giường bệnh tại bệnh viện Đại học Georgetown.

"Không có gì", ông trả lời.

"Chà, vậy sao anh không tới bệnh viện đi? Mẹ tôi sắp đến và tôi muốn anh gặp bà ấy".

Mẹ của Allie mất đã gần 40 năm, nhưng Mack tràn ngập cảm xúc ấm áp về cuộc đoàn tụ với mẹ mà Allie đang mong chờ. Khi Mack đến, Dick đang trông nom mẹ mình, vì vậy Allie yêu cầu Mack đợi ở sảnh để chào đón mẹ bà, người sẽ đến trong vài phút nữa. Ông bước vào sảnh, và trong khi ông chờ đợi, Allie ra đi, với Dick bên cạnh.

Tại đám tang của bà, Bill đã bày tỏ lòng kính trọng đối với mẹ mình: "Từ những ký ức đầu tiên của tôi, mẹ là người bạn, người thầy tốt nhất của tôi, và là người bênh vực tôi trước một người cha vĩ đại. Khi tôi ốm, mẹ dịu dàng chăm sóc tôi. Khi tôi đánh vật với môn số học lớp hai, mẹ mua một chiếc bảng đen nhỏ và dạy tôi cách cộng, trừ, nhân, chia. Khi tôi cố gắng trở thành một hướng đạo sinh, mẹ khuyến khích tôi và đưa tôi đến tất cả những cuộc hẹn với các cố vấn. Mẹ luôn đưa tôi đến nhà thờ, vì cha hầu như luôn tới một buổi lễ khác vào Chủ nhật. Nhưng mẹ và tôi chưa bao giờ bỏ lỡ một buổi lễ Chủ nhật nào. Khi tôi ngã, mẹ đỡ tôi lên, phủi bụi và động viên tôi đi tiếp."

Ông nhắc lại sự hợp tác vô giá giữa cha mẹ mình trong việc tạo ra chuỗi nhà hàng Hot Shoppe, khi bà làm giám đốc tài chính kiêm bếp trưởng đầu tiên của công ty. "Mẹ trở nên rất tích cực trong hoạt động cộng đồng và chính trị, nhưng với mẹ, gia đình luôn là ưu tiên số một. Những hy sinh cá nhân của mẹ dành cho tôi, Dick và gia đình tôi rất lớn."

Vài năm trước đó, Allie đã viết cho con trai một bức thư dặn dò về lễ tang của mình. "Không cần phải buồn bã trong lễ tang của mẹ.

Đó phải là lễ kỷ niệm về một cuộc sống lâu dài và tốt đẹp. Mẹ biết rằng Chúa Cứu thế của mẹ hằng sống."

Nói thêm về chủ đề đó, Bill cho rằng thật trùng hợp khi bà qua đời vào lễ Phục sinh. “Lễ Phục Sinh đầu tiên, sự phục sinh của Chúa Jesus của chúng ta, là phép màu lớn nhất từng xảy ra. Sự phục sinh của Người là có thật, và nó mang lại sự bất tử cho toàn thể nhân loại. Bởi vì Người đã phá vỡ những ràng buộc của sự chết, chúng ta cũng vậy và Mẹ cũng vậy. Bà sẽ luôn hiện diện mạnh mẽ trong cuộc sống của tôi. Tôi rất tự hào và may mắn khi được làm con của bà, và tôi biết ơn vì biết chắc chắn rằng bà sống trọn vẹn.”[19]

26

Những khách sạn đổ vỡ và những người hùng

NĂM NGÀY SAU ĐÁM TANG, Bill và em trai Dick bay đến Florida để dự lễ khai trương khách sạn Waterside Marriott Tampa – khách sạn thứ 2.000 và là một cột mốc quan trọng của công ty.

Gần một thập kỷ trước, Tampa đã có một trung tâm hội nghị mới nhưng họ không thể tổ chức những hội nghị lớn vì không có khách sạn nào đủ lớn để chứa tất cả người tham dự. Trammell Crow, một trong những nhà phát triển bất động sản lớn nhất của Mỹ, đã thắng thầu khách sạn và tìm kiếm đối tác xây dựng. Khi Crow và Bill gặp nhau bốn thập kỷ trước đó, Crow đã rất ấn tượng với vị phó giám đốc 26 tuổi, đến mức ông ta sẵn sàng xây dựng khách sạn thứ ba của Marriott ở Dallas, cho đến khi thỏa thuận đổ bể. Crow không bao giờ quên vị giám đốc trẻ tuổi sắc sảo, và ông thích thú khi chứng kiến Bill vươn lên trở thành một trong những chủ khách sạn hàng đầu thế giới.

Bây giờ, nhiều thập kỷ sau, hai người đàn ông đã hợp tác để xây dựng một tòa tháp bằng kính và thép cao 27 tầng, trị giá 110 triệu đô-la bên bờ sông Tampa. Khách sạn mở cửa vào ngày 27 tháng 4 năm 2000, hiện thực hóa lời hứa của Bill về "2.000 khách sạn vào năm 2000".[1]

Tập đoàn Marriott đã mất gần bốn thập kỷ để đạt được con số 1.000 khách sạn vào năm 1995, vì vậy mục tiêu của Bill – tăng gấp đôi số khách sạn chỉ trong năm năm – dường như quá tham vọng. Cách nhanh nhất để đạt được mục tiêu đó là mua một công ty khách sạn khác. Marriott cố gắng mua chuỗi Inter-Continental vào năm 1998 nhưng đã thất bại trong cuộc đấu giá.

Nếu không có thương vụ mua lại nào trong tầm tay, cách duy nhất để công ty đạt tới con số 2.000 khách sạn vào năm 2000 là xây dựng, mua lại hoặc chuyển đổi ít nhất 300 khách sạn, lần lượt từng khách sạn, một việc không hề dễ dàng. Hai trong số những dự án khó khăn nhất – các khách sạn ở Philadelphia, cùng khách sạn Marriott San Francisco được xây bằng nguồn vốn của công ty – gần như đã khiến công ty phá sản do thời điểm không thuận lợi.

Đó là một ngày hạnh phúc tại hội sở công ty vào năm 1989 khi Cơ quan Tái phát triển Philadelphia chọn Marriott để xây dựng một khách sạn trị giá 210 triệu đô-la bên cạnh trung tâm hội nghị mới đang trong giai đoạn thiết kế của thành phố. "Chúng tôi đang xây dựng và bán các khách sạn với tổng giá trị hơn 1 tỷ đô-la mỗi năm, và sau đó ký các hợp đồng quản lý chúng. Chúng tôi cho rằng mình có thể làm tương tự ở Philadelphia", Bill kể lại trong một bài phát biểu năm 1994 trước các doanh nhân Philadelphia. "Thị trường bất động sản sụp đổ gần như ngay sau khi chúng tôi ký thỏa thuận. Chúng tôi đã cam kết, nhưng giờ thì không có người mua cũng như không có bất kỳ nguồn tài chính nào. Chúng tôi phải cắn răng để tiếp tục."[2]Khách sạn Philadelphia được xây dựng dựa trên nguồn vốn sẵn có và vốn vay của công ty. Khi khai trương vào năm 1995, đây là dự án xây dựng khách sạn lớn nhất ở Mỹ và là khách sạn hội nghị lớn cuối cùng mà Marriott xây dựng.

Cuối năm đó, công ty đã bắt đầu một dự án khác sử dụng duy nhất nguồn vốn sẵn có của Marriott, khách sạn Airport Marriott Philadelphia, đưa ra một tính năng mới cho các khách sạn của Marriott – Phòng làm việc. "Các vị khách của chúng tôi cho biết họ cần thêm không gian và sự linh hoạt, ánh sáng tốt hơn, đồng thời có ổ cắm và cổng dữ liệu cho máy tính. Họ nói rằng họ rất mệt mỏi khi phải làm việc với máy tính đặt trên giường và sau đó lần mò xung quanh phòng để tìm ổ cắm", Bill nói. Phòng làm việc Marriott có khu vực làm việc lớn được thiết kế dạng chữ L với một bàn có thể tách rời, một bàn chuyên dụng để dùng máy tính, ghế nệm xoay được thiết kế vừa vặn với cơ thể, và đèn có thể điều chỉnh độ sáng. Hai ổ cắm điện và ổ cắm modem máy tính được gắn ngay trên mặt bàn chuyên dụng thay vì gắn trên sàn nhà. Phòng làm việc rất thành công trong việc thu hút khách hàng là dân kinh doanh, đến mức công ty đã sớm chuyển đổi nhiều phòng trong các khách sạn đầy đủ dịch vụ sang loại phòng này, và ý tưởng này nhanh chóng bị các đối thủ cạnh tranh sao chép.

Các khách sạn trong nước chiếm phần lớn trong số 2.000 khách sạn Marriott, nhưng công ty cũng xây dựng nhiều khách sạn ở nước ngoài hơn dự kiến ban đầu – ở Puerto Rico, Ai Cập, Dubai,

Kuala Lumpur, Bangkok và Jakarta. Khi Marriott giành được hợp đồng quản lý khách sạn Plaza năm sao lịch sử ở Buenos Aires, Argentina, khách sạn Marriott đầu tiên ở Nam Mỹ, đó là một ngày đặc biệt hào hứng đối với công ty.

Cùng thời gian này, Marriott đã bắt đầu thực hiện thêm một số vụ mua lại quan trọng ở thành phố New York, trong đó có khách sạn Vista định mệnh, nằm giữa hai tòa tháp 110 tầng đồ sộ của Trung tâm Thương mại Thế giới. Khi Hilton International khai trương Vista vào năm 1981, đây là khách sạn đầu tiên được xây dựng ở khu Manhattan hạ trong vòng hơn một thế kỷ. Khách sạn không có đối thủ cạnh tranh trong khu vực tài chính này trong cả một thập kỷ, cho đến năm 1991, Marriott khai trương khách sạn Financial Center Marriott cao 37 tầng, có 504 phòng, nằm trên phố West, cách đó hai dãy nhà.

Hai năm sau, vào tháng 2 năm 1993, những kẻ khủng bố Hồi giáo trong khi cố gắng đánh sập Tòa tháp đôi đã đặt một quả bom trong bãi đậu xe của Vista International. Vụ nổ khiến sáu người thiệt mạng, 1.000 người khác bị thương và gây thiệt hại lớn cho khách sạn. Sức chấn động từ vụ nổ lan sang tận khách sạn Financial Center Marriott gần đó.

Trung tâm Thương mại Thế giới Marriott ở New York.

Các nhà quản lý và nhân viên của Marriott đã gấp rút giúp đỡ đối thủ cạnh tranh Vista, sắp xếp không gian làm việc cho ban chỉ đạo của Vista và nơi tổ chức các cuộc họp báo. Khách sạn Financial Center Marriott cũng cung cấp chỗ ở miễn phí trong bốn ngày cho 120 nhân viên cảng vụ và liên tục cung cấp thực phẩm cho khoảng 700 người trong đội ứng phó khẩn cấp và đội dọn dẹp hiện trường. Sau đó, Trung tâm Thương mại Thế giới đã chạy một mục quảng cáo trên tờ *New York Times*, trong đó nói: "Ngàn lời cảm ơn Marriott vì đã mở cửa cho chúng tôi." Một trong những nhân sự của Marriott đã nói với nhà báo: "Đó là việc bạn cứ thế làm thôi. Bạn bỏ qua vai trò đối thủ cạnh tranh, đến với họ trong vai trò một con người, và nói: 'Chúng tôi có thể làm gì để giúp bạn?'"[3]

Tại thời điểm đó, cơ quan cảng vụ đang sở hữu Vista. Sau vụ đánh bom, nó được cải tạo và mở cửa trở lại vào năm 1994. Chuỗi Host Marriott mua nó với giá 141,5 triệu đô-la vào năm 1995 và đổi tên thành World Trade Center (WTC) Marriott New York. Bill rất vui mừng với việc mua lại và không hề e ngại về một cuộc tấn công khủng bố khác. Lý do là mặc dù hoạt động trên phạm vi quốc tế, đế chế Marriott cho đến nay vẫn thoát khỏi mối nguy hiểm của chủ nghĩa khủng bố toàn cầu. Chưa đầy một năm sau khi mua Vista, lần đầu tiên Marriott chạm mặt chủ nghĩa khủng bố khi một quả bom ống tự chế phát nổ ở công viên Centennial tại Atlanta trong thời gian diễn ra Olympics năm 1996. Ron Smith, 36 tuổi, Giám đốc dịch vụ ăn uống của tập đoàn Marriott, đi bộ ngang qua công viên đúng lúc xảy ra vụ nổ, đã bị trúng mảnh bom, mất một ngón tay và liệt một bàn chân. Vụ việc khiến Bill cảnh giác, nhưng ông không thấy có mối liên hệ nào với nguy cơ có thể xảy ra tại WTC Marriott. Vì khu vực này đã bị đánh bom trước đó nên an ninh trong khách sạn luôn được thắt chặt.

Không ai có thể tưởng tượng rằng mối đe dọa sẽ đến từ trên cao.

Bill lái xe đến văn phòng Bethesda, Maryland, vào sáng sớm thứ Ba, ngày 11 tháng 9 năm 2001. Buổi sáng hôm đó ở khu vực bờ Đông, bầu trời trong xanh và rực rỡ. Ông cảm thấy thư thái sau hai tuần nghỉ ngơi bên hồ Winnipesaukee và đã đặt chỗ trên một chuyến bay buổi trưa đến thành phố New York để tham dự cuộc họp của ủy ban điều hành Hội đồng Thương mại và du lịch thế giới.

Vài phút trước 9 giờ sáng, Phyllis Hester cắt ngang cuộc họp trong

văn phòng để nói với ông rằng một chiếc máy bay vừa đâm vào một trong hai Tòa tháp đôi của Trung tâm Thương mại thế giới. "Tôi chạy đến phòng họp và bật TV màn hình lớn", ông nhớ lại. "Những hình ảnh đầu tiên xuất hiện cho thấy khói cuồn cuộn và một cái lỗ trống hoác đỏ rực trên thân một tòa tháp. Tâm trí của tôi hướng thẳng đến những vị khách và nhân viên của chúng tôi. Đội ngũ khách sạn có biết chuyện gì đang xảy ra không? Họ có kịp di tản không? Có ai bị thương không? Nhân viên khách sạn đã được đào tạo bài bản cho các trường hợp khẩn cấp, nhưng trường hợp khẩn cấp này không giống bất cứ điều gì chúng tôi từng thấy.

"Chúng tôi điên cuồng cố gắng liên lạc với nhân viên khách sạn qua điện thoại từ phòng họp, nhưng vô ích. Mỗi phút trôi qua, càng có nhiều người bước vào phòng họp, giống như hàng triệu người khác đang chứng kiến, chúng tôi chết lặng trước những hình ảnh tưởng như không có thật đó. Rồi chúng tôi thấy chiếc máy bay thứ hai đâm vào tòa tháp còn lại. Cả phòng chết lặng. Tất cả chúng tôi đều bàng hoàng. Chúng tôi tiếp tục cố gắng liên lạc với người của mình. Chúng tôi không biết mọi chuyện tồi tệ đến mức nào đối với họ, nhưng biết chắc rằng vô cùng khủng khiếp. Rất nhiều người chúng tôi trong phòng họp đó đã không cầm được nước mắt."

Bị cướp bởi những kẻ khủng bố và đang bay ở tốc độ 800km/ giờ, chiếc máy bay chở khách mang số hiệu 11 của hãng hàng không American Airlines đâm vào tòa tháp phía bắc lúc 8 giờ 46 phút, tạo ra một vụ nổ kinh hoàng và một cơn mưa mảnh vỡ rơi xuống đường phố bên dưới. Một phần càng hạ cánh của máy bay đâm xuyên qua mái tòa nhà khách sạn Marriott 22 tầng bên dưới, tiếp đất xuống một văn phòng bên cạnh hồ bơi và làm rung chuyển toàn bộ tòa nhà. Nhân viên lễ tân Amy Ting nghĩ rằng chiếc đại dương cầm trên gác lửng đã đổ xuống sàn – "nhưng sau đó, ngoài cửa sổ, tôi thấy những mảnh vụn của tòa tháp rơi xuống đường như thiên thạch", cô nhớ lại.[4]

Một vị khách đang lưu trú tại khách sạn, Joyce Ng, sau này đã viết thư cho Bill mô tả khoảnh khắc cô nghe thấy tiếng nổ và nhìn ra cửa sổ: "Những mảnh vụn bốc cháy rơi như mưa bên ngoài cửa sổ phòng tôi. Tôi nhìn thấy một trận bão tuyết gồm thủy tinh, giấy, mảnh vỡ và các mẩu kim loại đang lấp đầy mặt đất trên quảng trường giữa hai tòa tháp. Tôi bị sốc và kinh hoàng khi từ trong phòng của mình, tôi thấy mọi người chạy trốn nháo nhác, bị các mảnh vỡ rơi trúng và bị giết. Mọi người đang chết bên dưới tôi."

Ng chạy xuống cầu thang đến sảnh đợi và ra khỏi cửa, nơi một

cảnh sát đang hét lên: “Ra khỏi khu vực này và đừng nhìn lên!”. Nhưng cô đã nhìn lên ngọn tháp đang bốc cháy: “Và tôi thấy những cơ thể bay ra khỏi cửa sổ rơi xuống đất. Mọi người dừng lại, nhìn chằm chằm và không thể rời mắt khỏi cảnh tượng kinh hoàng ấy.”

Trong phòng khiêu vũ lớn của khách sạn Marriott, 200 nhà kinh tế đang ăn sáng thảo luận công việc thì tòa nhà rung chuyển và đèn chùm lắc lư. Nhiều tháng trước đó, khi biết rằng nhóm dự định dùng bữa sáng tại nhà hàng Windows on the World đắt đỏ trên tầng cao nhất của tháp phía bắc Trung tâm Thương mại Thế giới, nhà kinh tế học tên tuổi Harvey Rosenblum đã phản đối. Ông nhớ lại: “Tôi biết sẽ tốn kém ra sao, và tôi phản đối. Chúng tôi chuyển địa điểm đến phòng khiêu vũ lớn của Marriott.” Nhờ việc này, tất cả mọi người tham dự hội nghị trong phòng khiêu vũ của Marriott đều sống sót. Những người trong nhà hàng trên tầng mái tòa tháp phía bắc đều thiệt mạng.[5]

Trong sảnh đợi, ba quản lý của Marriott tập hợp lại, sử dụng bộ đàm để điều phối việc sơ tán như họ vẫn thường luyện tập – bao gồm Rich Fetter, giám đốc lưu trú; Joe Keller, phụ trách buồng phòng; và Nancy Castillo, giám đốc nhân sự của cả WTC Marriott và Financial Centre Marriott. Một số chuông báo động đã vang lên trong khách sạn, và thang máy dành cho khách tự động ngừng làm việc. Không thể sử dụng máy tính, Fetter tìm được bản in cuối cùng danh sách khách trong khách sạn và đưa cho Castillo để đối chiếu. Sau đó, ông cử nhân viên kiểm tra từng phòng để đảm bảo khách đã được sơ tán hết.

Không ai trong khách sạn biết điều gì đã xảy ra với tòa tháp phía bắc vì không thể nhìn thấy lỗ hổng và quả cầu lửa từ bất kỳ vị trí quan sát nào tại Marriott. Nhưng hầu hết các vị khách đều đủ hiểu biết để chạy ra ngoài bằng cầu thang bộ. Tuy nhiên có một phụ nữ 42 tuổi đến từ Chicago, Leigh Gilmore, do chứng đa xơ cứng nên phải phụ thuộc vào chiếc xe lăn của mình, đã không thể làm gì khác ngoài việc ngồi co cụm lại với mẹ mình trong căn phòng trên tầng năm. Sau đó, chiếc máy bay thứ hai, chuyến bay mang số hiệu 75 của American Airlines, lao vào tòa tháp phía nam lúc 9 giờ 03 phút sáng. Vài phút sau, hai nhân viên bảo trì của Marriott tìm thấy gia đình Gilmores, giúp họ vào thang máy chở hàng và đưa họ đến nơi an toàn.

Đến lúc này, Marriott cũng đã trở thành điểm tập kết sơ tán cho những người chạy thoát ra khỏi Tòa tháp đôi thông qua cánh cửa nối khách sạn với tòa tháp phía bắc. Các nhóm lính cứu hỏa và

nhân viên của Marriott đã hướng dẫn hơn 1.000 người hoảng sợ đi qua sảnh để thoát ra phố Liberty. Các mảnh vỡ và thi thể tiếp tục rơi từ trên cao xuống nên một cảnh sát đứng ở cửa thoát hiểm để thỉnh thoảng hướng dẫn lại đoàn người sau khi các vật rơi được dọn đi. Nhờ có hành lang an toàn này, khách sạn Marriott đã cứu sống rất nhiều người.

Một năm sau, tờ *New York Times* vẫn còn ca ngợi nỗ lực này: "Chỉ là một khách sạn, một anh lùn 22 tầng khuất dưới những tòa nhà khổng lồ, nhưng trong 102 phút cuối cùng của nó, khách sạn Marriott tại Trung tâm Thương mại thế giới đã trở thành cửa ra của một đường hầm, một lối thoát ra khỏi các tòa tháp đang cháy cho dễ đến hàng nghìn người hoặc hơn [bởi vì] đội ngũ nhân viên không được biết đến của Marriott, từ quản lý đến người khuân vác, đã ở lại để đảm bảo khách của họ thoát ra ngoài."[6] Một trong những anh hùng quên mình đó là giám đốc phụ trách âm thanh và ánh sáng Abdu Malahi, được nhìn thấy lần cuối khi đang tìm kiếm khách ở các phòng tầng trên của khách sạn; ông đã chết một cách can đảm.

Vào lúc 9 giờ 37 phút, chỉ cách trụ sở Marriott một vài dặm, chiếc máy bay mang số hiệu 77 của American Airlines đâm vào Lầu Năm Góc. Giám đốc tài chính Arne Sorenson đang lái xe đến trụ sở của Marriott tại Bethesda sau một cuộc họp kết hợp bữa sáng ở trung tâm thành phố Washington, D.C. thì phát hiện một đám khói ở phía nam thành phố. Ngay khi đến công ty, ông tới thẳng phòng họp, lúc này đã trở thành trung tâm chỉ huy. "Chúng tôi có thể xác định khá nhanh rằng năm khách sạn Marriott ở gần Lầu Năm Góc – trong đó có một khách sạn nằm ngay bên kia đường – không bị thiệt hại gì", Bill nói. "Trên thực tế, nhân viên của chúng tôi đã mở toang cửa khách sạn để đón những người sơ tán khỏi tòa nhà bị hư hại. Sảnh đợi của khách sạn Residence Inn Arlington Pentagon City của chúng tôi đã trở thành trung tâm sơ cứu tạm thời dành cho những người bị thương trong vụ Lầu Năm Góc."

Trong căn phòng trên tầng 19 tại WTC Marriott, Frank Razzano nghĩ rằng mình đã an toàn. Vị luật sư ở Washington, D.C. cho rằng lính cứu hỏa sẽ dập tắt đám cháy khổng lồ đó và ông còn nhiều thời gian để rời khách sạn. Ông tắm rửa, cạo râu và thu dọn đồ đạc, giấy tờ pháp lý. Ông định gọi người đến lấy hành lý thì tòa tháp phía nam, sau 56 phút cháy rừng rực đã đổ sập xuống lúc 9 giờ 59 phút sáng, gây ra cơn địa chấn mạnh 2,1 độ Richter.

Vụ sập kéo dài 10 giây diễn ra trong màn khói bụi dày đặc, vì vậy có vẻ như tòa nhà chỉ đơn giản là bị nổ tung, rơi thẳng xuống,

nhưng không phải vậy. 30 hoặc 40 tầng trên cùng bị tách ra, xoay trục và đổ về phía đông, sập xuống một tòa nhà văn phòng lân cận. Các phần khác ngả về phía tây bắc, đổ xuống công viên Battery, trong khi một vài khối rơi xuống WTC Marriott, chẻ khách sạn ra làm đôi.[7] Khi bức màn bê tông và mảnh vỡ này rơi qua cửa sổ phòng, Razzano bám chặt vào bức tường cạnh cửa ra vào, chắc chắn rằng đây là khoảnh khắc cuối cùng của cuộc đời mình. *Tôi đã sống tốt chưa? Liệu cha mẹ tôi có tự hào về tôi không?*, ông tự hỏi.

Ngay trước đó, tại sảnh đợi, các nhân viên Marriott đang nói chuyện với nhau và với đội lính cứu hỏa, vui mừng vì việc sơ tán dường như đã gần hoàn tất. Joe Keller đã liên lạc được với vợ mình, Rose, và trấn an cô rằng anh vẫn ổn, nhưng cô thúc giục anh rời khỏi khu vực đó. Cô nhớ lại: "Anh ấy nói với tôi rằng anh ấy đang sơ tán mọi người, và tôi đã ích kỷ bắt anh ấy phải ra ngoài. Anh ấy trả lời: 'Anh sẽ rời khỏi đây khi nào có thể.'"

Vào lúc tòa tháp rơi xuống khách sạn, Keller ở khu vực những người phụ trách hành lý và nói chuyện với Rich Fetter đang cách đó chưa đầy 5m. Áp lực ban đầu từ cú va chạm hất văng mọi người lên không trung và ném họ qua sảnh. Fetter được một người lính cứu hỏa tóm lấy, kéo lại gần một cái cột và giữ chặt lấy ông. Amy Ting nói: "Tôi bay từ giữa hành lang đến góc quanh. Tôi không nhìn thấy gì. Tất cả những gì tôi có thể nghe thấy là mọi thứ đang đổ vỡ – giống như cái chết vừa lướt qua bạn." Khi đèn pin của những người lính cứu hỏa còn lại bật sáng, chẳng có dấu hiệu nào của Keller hay những người lính cứu hỏa khác đằng sau đống đổ vỡ. Các dầm cốt thép được lắp đặt trong khách sạn sau vụ đánh bom Trung tâm Thương mại Thế giới năm 1993 đã che chắn một phần tiền sảnh khỏi sức nặng của khối bê tông vừa sập xuống. Nhân viên cứu hỏa tại hiện trường Patrick Carey cho biết: "Như thể tòa nhà bị cắt đôi bằng kéo. Nếu ở phía bên này đường cắt, bạn an toàn. Nếu ở phía bên kia, bạn tiêu tùng." Keller đã ở vào phía nguy hiểm.

Nhưng ông vẫn còn sống. Fetter đã liên lạc được với ông qua bộ đàm. "Tôi đang ở trong một khoang trống. Trên rìa một lỗ hổng lớn, tôi có thể nhìn xuống những tầng thấp hơn của khách sạn. Không hiểu sao tôi lại ở đây. Có hai lính cứu hỏa ở đây với tôi và họ có vẻ bị thương nặng. Tôi không thể tới chỗ họ." Các nhân viên cứu hỏa ở phía "an toàn" của đại sảnh đã ra lệnh cho hai người còn lại trong bộ ba quản lý của Marriott sơ tán ngay lập tức, còn họ bắt đầu đào bới đống đổ vỡ để giải cứu những người ở phía bên kia.[8]

Trong khi đó, chính dầm cốt thép chữ I đã không chỉ cứu Razzano mà cả 13 lính cứu hỏa ở khu vực cầu thang phía nam, do Jeff Johnson thuộc công ty Động cơ 74 chỉ huy. Một lát hẹp duy nhất của Marriott đã không bị đè bẹp. Razzano và những người lính cứu hỏa tìm thấy nhau và cùng chậm chạp di chuyển trong vòng 30 phút xuống cầu thang, xuyên qua đống đổ nát. Họ xuống được đến tầng thứ hai thì tháp phía bắc sụp đổ lúc 10 giờ 28 phút sáng, sau 102 phút bốc cháy. Phần còn lại của khách sạn Marriott bị nghiền nát, tất cả mọi người còn lại bên trong cũng vậy, bao gồm cả Joe Keller. "Chỉ còn vài mét nữa là chúng tôi cứu được họ", một thập kỷ sau đó Nancy Castillo vẫn nghẹn ngào khi nhớ về người đồng nghiệp của mình.

Điều kỳ diệu là những người ở khu vực cầu thang phía nam, tuy bị đẩy xuống khoảng tầng ba nhưng vẫn còn sống. Razzano nhớ lại: "Tôi nghe thấy những tiếng động mà tôi chỉ có thể mô tả như một đoàn tàu chở hàng lao tới tôi từ trên trời, và sau đó các mảnh vỡ bắt đầu rơi xuống đầu chúng tôi." Lính cứu hỏa Johnson nhớ lại suy nghĩ của mình khi đó: "Làm ơn đừng bắt tôi phải chết như thế này. Tôi đã sắp thoát ra được rồi." Tất cả 14 người sau đó đã thoát chết, cũng là những người duy nhất thoát ra sau khi cả hai tòa tháp sụp đổ.[9]

Bill đã thiết lập một trung tâm xử lý khủng hoảng tại trụ sở chính, có nhân viên làm việc 24/24 trong những ngày đầu tiên sau vụ tấn công. Các mảnh vỡ bốc cháy từ một tòa tháp đã khiến ngọn lửa bùng phát dữ dội trong tòa nhà ngay bên cạnh khách sạn Financial Centre Marriott, vì vậy những người lính cứu hỏa đã sử dụng khách sạn trong hơn một ngày để làm khu vực tập kết chữa cháy. Các cửa sổ đã bị vỡ và đường ống nước hư hại khắp nơi, nên khách sạn buộc phải đóng cửa.

Tất nhiên, thiệt hại về người còn nặng nề hơn nhiều. Khi một cuộc kiểm kê được thực hiện sau đó, dường như có ít nhất 41 lính cứu hỏa đang cố gắng dọn dẹp WTC Marriott đã thiệt mạng khi khách sạn bị phá hủy. 11 người trong số 940 khách đã đăng ký tại Marriott không được tìm thấy và có thể nằm trong số những người đã chết trong các tòa tháp liền kề. Trong vòng vài giờ sau vụ sụp đổ, Bill đã gọi điện cho gia đình Joe Keller và Abdu Malahi. "Tôi vô cùng đau buồn trước sự ra đi của họ, những người giống như nhiều đồng nghiệp khác trong ngày hôm đó, đã thể hiện sự dũng cảm và tận tâm đến vậy khi đối mặt với thảm kịch kinh hoàng", ông viết lại sau này. Vào thời điểm đó, ông nói với tạp chí *Fortune*: "Đây là điều khó khăn nhất tôi từng trải qua trong 45 năm làm kinh doanh."[10]

Ba ngày sau thảm kịch, Bill được mời tham dự "Ngày Toàn quốc cầu nguyện và tưởng nhớ" tại Nhà thờ Quốc gia ở thủ đô Washington, D.C. Các giáo sĩ từ nhiều tôn giáo khác nhau – bao gồm cả người đứng đầu Hiệp hội Hồi giáo Bắc Mỹ – đã tham gia. Bài giảng chính được thực hiện bởi Mục sư Billy Graham, một người bạn lâu năm của gia đình Marriott, tiếp theo đó là lời phát biểu của Tổng thống George W. Bush.

Đó cũng là ngày John, con trai của Bill trở về nhà từ London, nơi anh đã tiến hành các cuộc họp với tư cách Phó giám đốc điều hành Bộ phận Bán hàng và Marketing của Marriott. Hầu hết các máy bay thương mại ở Mỹ đã ngừng hoạt động trong vài ngày. John và các đồng nghiệp lên được chuyến bay của British Airways đến Toronto, sau đó được đón về Mỹ trên một chiếc máy bay phản lực do Bill điều đến.

Vào ngày 20 tháng 9, Bill đã có mặt tại New York để nói chuyện với các nhân viên vẫn còn đang bàng hoàng của mình: "Rất nhiều người trong số các bạn đã có những hành động dũng cảm đến khó tin khi đưa mọi người đến nơi an toàn sau sự cố sập hai tòa tháp – thực tế là hướng dẫn mọi người băng qua những chiếc dầm thép vốn là tất cả những gì còn sót lại của trần đại sảnh. Một số người vẫn ở lại khách sạn để tìm kiếm đồng nghiệp và khách cho đến khi bị lính cứu hỏa bắt phải rời đi vì khách sạn đã trở nên quá nguy hiểm để ở lại. Tôi sẽ không bao giờ quên tất cả những gì các bạn đã làm ở đây. Trong mắt tôi, tất cả các bạn đều là những người hùng."

Nhiều người trong số họ đã xúc động trước những lời cảm ơn sâu sắc và sự ghi nhận của ông. Rich Fetter nhớ lại: "Ông ấy đầy lòng trắc ẩn. Chúng tôi cảm thấy vô cùng may mắn khi được là thành viên của một công ty thật sự quan tâm tới nhau như trong gia đình."

Mặc dù không bao giờ có "thời điểm tốt" sau một thảm kịch tàn khốc, nhưng khó có thời điểm nào tồi tệ hơn lúc này đối với ngành du lịch và khách sạn. Trong thời kỳ suy thoái do Chiến tranh Vùng vịnh năm 1990-1991, chỉ số REVPAR trung bình – doanh thu trên mỗi phòng khách sạn – đã giảm 5%. Trong khoảng thời gian trước ngày 11 tháng 9, một đợt suy thoái bất ngờ đã khiến REVPAR giảm 10%. "Ngay khi tôi nhìn thấy chiếc máy bay thứ hai đâm vào tòa tháp và nhận ra rằng bọn khủng bố đã chọn vũ khí là một chiếc máy bay đầy khách, tôi biết chúng tôi đã gặp rắc rối", sau này Bill kể lại. "Hình ảnh những chiếc máy bay lao thẳng vào hai tòa tháp trở đi trở lại như một vòng lặp vô tận trong trí tưởng tượng của hàng triệu du khách trong nhiều tháng và nhiều năm

về sau. Lượng khách đặt phòng gần như ngay lập tức giảm từ 30% đến 80% ở mọi khách sạn. Đi lại bằng đường hàng không đình trệ. Khi thị trường chứng khoán mở cửa giao dịch trở lại vào ngày 18 tháng 9, giá cổ phiếu của chúng tôi đã giảm 20% vào cuối ngày. Không phản ứng nào trong số đó là đáng ngạc nhiên. Nỗi sợ hãi là một động lực mạnh mẽ."

Lượng đặt phòng tại Marriott giảm 94% do du khách hủy chuyến đi. Bill yêu cầu đội ngũ quản lý chuẩn bị cho tình huống các khách sạn chỉ hoạt động với 40% công suất. Nhưng ông rất ngạc nhiên khi thực tế không hoàn toàn thảm khốc như vậy. Và "chúng tôi nhận thấy mình có thể đạt mức hòa vốn khi tỷ lệ lấp đầy dưới 50%. Trước đây chúng tôi chưa bao giờ đạt được kết quả như vậy. Thật đáng kinh ngạc khi một cuộc khủng hoảng có thể khiến mọi người cùng nhìn về một hướng."

Không lãng phí thời gian, Bill đã thúc đẩy mọi người trong ngành du lịch-khách sạn nâng cao nhận thức trong chính phủ và công chúng rằng ở nhà không phải là câu trả lời cho sự kiện 11/9 hay bất kỳ sự kiện khủng bố nào khác. Hai tuần sau ngày kinh hoàng, Bill dẫn đầu nhóm CEO của các công ty du lịch tham dự cuộc họp kéo dài hai giờ với Bộ trưởng Bộ Thương mại Donald Evans. Vì Quốc hội sẽ cứu trợ ngành hàng không, Bill đề xuất chính phủ phê duyệt giảm trừ thuế ở mức đáng kể cho bất kỳ ai đi du lịch và ở tại các khách sạn trong vòng ít nhất sáu tháng sau thảm kịch. Ông đã đích thân vận động các thượng nghị sĩ Mỹ và điều trần trước tiểu ban du lịch của Thượng viện – nhưng tất cả đều vô ích. Sẽ không có sự trợ giúp nào từ các cơ quan chính phủ.

Vì vậy, vào thời điểm phải cân nhắc việc sa thải trên diện rộng, ông rơi vào tình thế đặc biệt khó khăn liên quan đến 1.100 nhân viên từ hai khách sạn ở thành phố New York. Tuy nhiên, ông và các cộng sự đã tìm mọi cách để hỗ trợ những nhân viên bị ảnh hưởng bởi thảm kịch.

Bill thông báo rằng tất cả nhân viên của các khách sạn bị ảnh hưởng sẽ được công ty chi trả bảo hiểm sức khỏe trong một năm. Tất cả vẫn sẽ được trả lương cho đến ít nhất là ngày 5 tháng 10. Sau ngày đó – nhờ sự hào phóng của 1.500 cán bộ tại Marriott với khoản quyên góp hơn 2 triệu đô-la từ tiền phụ cấp nghỉ hè – tất cả bọn họ sẽ được trả lương thêm vài tháng nữa. Từ quỹ riêng của gia đình, Bill trích ra 1 triệu đô-la để trợ cấp cho các gia đình nạn nhân không được nhận hỗ trợ từ các tổ chức cứu trợ của chính phủ và tiểu bang.

Ông biết việc quan trọng lúc này là mở lại khách sạn Financial Center Marriott càng sớm càng tốt để tất cả những nhân viên đó có thể trở lại làm việc, vì vậy ông đã đích thân thúc đẩy công việc sửa chữa. Kết quả là khi khách sạn được mở cửa trở lại vào ngày 7 tháng 1 sau đó, nó đã được quảng cáo là khách sạn đầu tiên ở khu Manhattan hạ bắt đầu kinh doanh trở lại. Thị trưởng Michael Bloomberg, người mới nhậm chức được vài ngày, đã tự hào cắt băng khánh thành. Ba tuần sau, ông lại có mặt cùng Bill để khai trương công viên Ritz-Carlton Battery, cách Ground Zero[i] vài dãy nhà.

[i]. *Ground Zero: Tên gọi của khu vực từng là vị trí đặt hai tóa tháp Trung tâm Thương mại Thế giới. (ND)*

Những khách sạn này, cùng một khách sạn Ritz-Carlton khác mà công ty đã mở tại công viên Trung tâm vào tháng 4, là những điểm sáng trong ký ức của Bill về quãng thời gian sau ngày 11 tháng 9. Và còn có những sự kiện khác nữa. Bốn ngày trước lễ giáng sinh, Bill được vinh dự rước ngọn đuốc Olympic đang trên đường đến thành phố Salt Lake, nơi tổ chức Thế vận hội mùa đông 2002 vào tháng 2. Bản thân sự kiện đó, được quản lý bởi người bạn lâu năm của Bill và thành viên hội đồng quản trị Marriott, Mitt Romney, là một biểu tượng của hy vọng, một con chim phượng hoàng của Mỹ vươn lên đầy kiêu hãnh từ đống tro tàn ngày 11 tháng 9.

Năm ngày sau lễ Giáng sinh, một công nhân tại Ground Zero đã tìm thấy trong đống đổ nát lá cờ Marriott từng được cắm trên đỉnh khách sạn WTC Marriott. Nó đã bị cháy một chút, tả tơi và rách nát. Khi Nancy Castillo trao nó cho Bill tại trụ sở chính, ông nói sẽ tặng nó cho bảo tàng tưởng nhớ về vụ 11/9 sắp được xây dựng. Trong thời gian chờ đợi, ông yêu cầu trưng bày lá cờ trong tủ kính ở sảnh của hội sở để mọi người khách đến đây đều nhìn thấy nó khi đi qua cửa chính. Với mục đích tôn vinh những hành động anh hùng của tất cả nhân viên Marriott, tấm bảng bên cạnh ghi:

Tinh thần phục vụ của chúng tôi

Từ hy sinh… danh dự

Từ khó khăn… giải pháp

Từ đau thương… tưởng nhớ

Trong bốn thập kỷ đầu tiên xây dựng khách sạn, Bill hiếm khi

phải đối mặt với những bi kịch trong công việc liên quan đến nhân viên của mình. Nhưng từ thảm kịch 11/9, Marriott gặp ngày càng nhiều thảm họa do con người và thiên nhiên gây ra:

• Vào tháng 8 năm 2003, một kẻ đánh bom liều chết có liên quan tới một nhánh của Al Qaeda đã nhắm vào khách sạn JW Marriott ở Jakarta, Indonesia. Hai nhân viên bảo vệ của Marriott đã chết trong khi cố gắng ngăn chặn tên khủng bố. Mười người khác đã thiệt mạng trong vụ nổ và khoảng 150 người bị thương.[11]

• Một ngày sau lễ Giáng sinh năm 2004, cô bé Tilly Smith 10 tuổi đang chơi trên bãi biển của khu nghỉ dưỡng Marriott ở đảo Phuket, Thái Lan, thì chợt nhận thấy nước biển rút đi đâu mất, lộ ra bãi cát dài hàng cây số và cá nhảy lên rào rào khắp mọi nơi. Tilly rất hoảng hốt và hét lên: "Mẹ ơi, chúng ta phải ra khỏi bãi biển NGAY BÂY GIỜ!". Hai tuần trước, giáo viên địa lý của cô ở Oxshott, Anh, đã chiếu một đoạn phim về một vùng biển biến mất trước khi có những đợt sóng thần lớn.

Gia đình Tilly tin lời cảnh báo của cô bé và nhanh chóng thông báo cho những người khác, bao gồm cả người quản lý khách sạn Theera Kanjara. Ông ra lệnh cho mọi người ra khỏi bãi biển và khu vực hồ bơi, di tản họ lên các tầng cao hơn của khách sạn Marriott. Ông là người cuối cùng rời đi khi trận sóng thần khủng khiếp ập đến. Trong khi có từ 230.000 đến 280.000 người ở 14 quốc gia đã mất mạng vì trận động đất mạnh tới 9,1-9,3 độ Richter và các đợt sóng thần liền sau đó, không một người khách hoặc nhân viên Marriott nào mất mạng, tất cả là nhờ hành động nhanh chóng và quyết đoán của Theera.[12]

• Khi cơn bão Katrina tấn công New Orleans vào tháng 8 năm 2005, có hơn 400 khách và nhân viên vẫn chưa sơ tán khỏi các khách sạn Marriott và Ritz-Carlton ở trung tâm thành phố.

Với mực nước cao hơn 1m xung quanh khách sạn, các nhân viên đã chăm sóc khách lưu trú trong vài ngày trước đợt sơ tán cuối cùng. Không có thiệt hại về người tại các khách sạn Marriott, mặc dù phải mất nhiều tháng họ mới có thể mở cửa trở lại – và khi họ mở cửa, Marriott đã dùng các phòng khách sạn làm chỗ ở miễn phí cho những nhân viên không còn nhà ở và nhân viên cứu trợ đến từ khắp đất nước. Cả quỹ riêng của gia đình Bill và Dick cũng như quỹ của Marriott International đã quyên góp hàng triệu đô-la cho việc cứu trợ. Nhiều nhân viên và khách hàng của Marriott đã đổi điểm thưởng để lấy tiền gửi đến hỗ trợ các nạn nhân của cơn bão, giúp họ khôi phục nhà cửa và cuộc sống.[13]

• Vào tháng 1 năm 2007, một kẻ đánh bom liều chết cố gắng xông vào khách sạn Marriott ở Islamabad, Pakistan. Một "nhân viên phòng chống tổn thất" của Marriott, Tariq Mehmood, đã ngăn chặn thành công tên khủng bố, khiến hắn phải kích hoạt quả bom ở ngay lối vào, chỉ giết chết chính hắn và Mehmood. Bill đã dựng lên một bức tường tưởng niệm tại trụ sở của Marriott như một lời tri ân lâu dài đối với những nhân viên đã chết trong khi cố gắng giúp người khác thoát khỏi nguy hiểm. Bắt đầu là năm cái tên được khắc trên bức tường – hai người đã chết tại khách sạn WTC Marriott, hai người nữa ở Marriott Jakarta và Tariq Mehmood. Lúc đó, Bill hy vọng ông sẽ không phải thêm bất kỳ cái tên nào nữa.[14]

• Một chiếc xe tải lớn chở gần 600kg chất nổ đã bị chặn lại bởi hàng rào và những người bảo vệ Marriott, vẫn là bên ngoài khách sạn Marriott ở Islamabad, vào tối thứ Bảy ngày 20 tháng 9 năm 2008. Nhận thấy mình không thể đi xa hơn, kẻ khủng bố đã cho nổ quả bom khổng lồ đó, gây ra tiếng nổ lớn đến mức có thể nghe được từ cách đó hàng cây số, và để lại trên mặt đất một cái hố lớn, rộng gần 20m và sâu gần 8m. Vụ nổ gây ra rò rỉ khí đốt tự nhiên trong khách sạn, khiến ngọn lửa ban đầu bùng lên thành một trận hỏa hoạn. Có ít nhất 54 người thiệt mạng và 266 người bị thương. Hầu hết những người thiệt mạng là nhân viên của khách sạn Marriott. "Toàn bộ đội an ninh trên mặt đất ở lối vào khách sạn đã thiệt mạng trong vụ tấn công. Những con người dũng cảm này chỉ đơn giản là làm công việc của họ và hy sinh mạng sống để nỗ lực bảo vệ những vị khách tại khách sạn cũng như các đồng nghiệp của họ. Họ sẽ mãi mãi được ghi nhớ như những người hùng", Bill ghi lại. "Nhiều người trong chúng ta sẽ đau buồn về sự cố này trong một thời gian dài, nhưng chúng ta cũng phải ý thức rằng việc bước tiếp là vô cùng quan trọng. Các khách sạn của chúng ta là nơi lưu trú của du khách đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau, nơi tất cả khách hàng có thể kinh doanh và cùng tồn tại một cách hòa bình. Chúng ta thật sự là nơi hội tụ của các hoạt động giao tiếp. Khi đi khắp thế giới, tất cả chúng ta đều hiểu được rằng chúng ta có nhiều điểm chung hơn là khác biệt."[15]

• Năm 2009, các quả bom được được lén lút mang vào các khách sạn Marriott và Ritz-Carlton ở Jakarta, và chúng phát nổ cách nhau 5 phút. Vì những quả bom này nhỏ hơn nhiều so với khối chất nổ ở Islamabad, thiệt hại về nhân mạng ít hơn nhiều – chín người chết. Đây là lần thứ hai khách sạn Marriott Jakarta bị những kẻ khủng bố chọn làm mục tiêu. Bày tỏ lời chia buồn và cam kết hỗ trợ cho các nhân viên và khách hàng ở Jakarta, Bill viết: "Một sự thật rất đáng buồn trong thế giới ngày nay là, ngay cả khi ai đó sẵn sàng hy sinh mạng sống của mình trong một cuộc tấn công,

thì cũng không có gì đảm bảo an toàn. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn cam kết nỗ lực hết sức để áp dụng các quy trình bảo mật nghiêm ngặt và hiệu quả đối với các nhân viên, chuyên gia bảo mật bên ngoài và nhà chức trách. Và chúng tôi vẫn cam kết sẽ là một nơi hiếu khách cho các hoạt động giao tế công cộng và kinh doanh, một nơi thú vị cho khách lưu trú, đồng thời tạo cơ hội cho những nhân viên tuyệt vời của chúng tôi, những người làm việc tại Jakarta và trên toàn thế giới."[16]

27

Marriott tiếp tục phát triển

KHI THẾ KỶ XX TRÔI QUA, Bill càng ngày càng lo lắng đế chế kinh doanh khổng lồ của mình có nguy cơ mất đi thế mạnh. "Tôi bắt đầu sự nghiệp của mình trong lĩnh vực này với vị trí một đầu bếp chiên rán. Tôi yêu công việc kinh doanh đó vì nó rất linh hoạt. Khi anh có sáu nhân viên phục vụ đang hét to các món được gọi, anh phải đưa đồ ăn ra ngay", ông nói với một nhóm khán giả là nhân viên Marriott. "Ngày nay chúng ta là một công ty lớn và chúng ta không còn nhanh nhẹn như trước. Chúng ta suy ngẫm quá nhiều, chúng ta phân tích quá nhiều, chúng ta chỉ đơn giản là quá chậm."

Ông kể cho mọi người nghe một câu chuyện trong quá trình làm việc của mình ở ban quản trị Đại học Georgetown. Tại một cuộc họp hội đồng quản trị, ông đã dành thời gian nói chuyện với một sinh viên và nghe câu chuyện về sự quan liêu mà ủy ban hoạt động sinh viên phải vượt qua để được phép mua một con chó thuộc giống chó bun, vật biểu trưng của trường. "Khi tôi quay lại với các thành viên hội đồng quản trị, chúng tôi đã cười về chuyện cơ quan quản lý phải mất tới tám tháng mới đồng ý cho mua một con chó. Điều đó nhắc nhở tôi rất nhiều về công ty của chúng ta. Tất cả những gì tôi có thể nói với bạn là hãy làm và làm ngay bây giờ. Hãy tiếp tục làm. Hãy hành động và hoàn thành. Đừng sợ mắc sai lầm."[1]

Tại một cuộc họp khác của các nhà quản lý Marriott, Bill tiếp tục chủ đề đang khiến ông trăn trở. "Chúng ta là một công ty lớn. Một số người nói rằng logo Marriott của chúng ta là biểu tượng của Pac Man – vươn ra ngoài kia và nuốt chửng bất kỳ ai cản đường mình. Điều này có thể đúng, nhưng chúng ta không thể trở nên tự mãn, và trên hết, chúng ta không thể trở nên kiêu ngạo. Vì vậy, tại Marriott, chúng ta phải làm mọi thứ có thể để duy trì sự khiêm

tốn và khả năng học hỏi. Các đối thủ cạnh tranh của chúng ta rất năng nổ và sáng tạo. Họ sao chép mọi thứ chúng ta làm. Họ tiến nhanh hơn và sáng tạo hơn bằng nhiều cách. Chúng ta phải thật nhanh nhẹn và cạnh tranh mạnh mẽ trong tất cả những việc chúng ta làm. Đừng quên chúng ta đến từ đâu và còn phải đi bao xa. Thành công không bao giờ là đích đến cuối cùng."[2]

Con đường dẫn đến thành công của Bill trải qua rất nhiều thử thách, sai lầm và bài học kinh nghiệm. Đối tác kinh doanh mà Bill hối tiếc nhất trong sự nghiệp lâu dài của mình là nhà tài phiệt Hồng Kông, Tiến sĩ Henry Cheng. Bill đã rất vui mừng về thương vụ 1 tỷ đô-la mua lại công ty quản lý khách sạn của Cheng, Renaissance Hotel Group (RHG) vào năm 1997, nên ông mời Cheng tham gia hội đồng quản trị của Marriott, mở rộng hội đồng quản trị lên 10 thành viên để có một ghế cho Cheng. "Đó là một việc lớn đối với anh ấy", Bill Shaw nhớ lại. "Anh ấy nghĩ đó là một thương vụ lớn. Rốt cuộc, Bill Marriott có lẽ là người nổi tiếng nhất trên thế giới trong ngành khách sạn, và bây giờ Henry đã là người cùng thuyền với anh ấy." Cheng được các cổ đông của Marriott chào đón tại đại hội thường niên vào tháng 5, nhưng khi tiếng vỗ tay tắt dần, ông không xuất hiện hoặc gọi điện trong bốn cuộc họp hội đồng quản trị tiếp theo.

Trong vài năm sau đó, Cheng tham gia không tới một nửa số cuộc họp của hội đồng quản trị và những lần ông tham dự đều là qua cuộc gọi video. Vì múi giờ Hồng Kông nhanh hơn 12 tiếng so với Mỹ, nên các cuộc họp hội đồng quản trị buổi sáng ở Maryland diễn ra vào buổi tối muộn đối với ông. Ít nhất một lần người ta nghe thấy tiếng ông ngáy qua loa ngoài trong phòng họp. Bill đã cố gắng đánh thức cái tôi và sự quan tâm của Cheng bằng cách đưa ông lên làm "chuyên gia châu Á" của hội đồng quản trị, nhưng Cheng không chia sẻ bất kỳ kiến thức chuyên môn nào về khu vực mà Bill nắm rõ. Bill vẫn bất ngờ khi Cheng từ chức vào tháng thứ ba sau vụ 11/9 và sau hơn một năm trong hội đồng quản trị. Hóa ra, Cheng đã lên kế hoạch phản bội các đối tác của mình. Đó chỉ là một trong số những vấn đề pháp lý mà Bill phải đối mặt sau vụ 11/9.

Cheng đã chia tách đế chế của mình giống như Marriott, thành một công ty bất động sản sở hữu các khách sạn, và RHG, công ty quản lý các khách sạn đó. Với gần 1 tỷ đô-la, Marriott đã mua lại RHG và các quyền quản lý. Nhưng trong một động thái trơ trẽn nhằm vô hiệu hóa thỏa thuận, bốn tháng sau khi từ chức tại hội đồng quản trị, Cheng đã kiện Marriott, buộc tội Marriott gian lận và quản lý kém. Trọng tâm của cáo buộc là cách Marriott sử dụng

các công ty mua sắm của chính mình và những nhà thầu phụ khác. Cheng đã cố gắng khiến cho việc này giống như hành vi ấn định giá, nhưng Marriott phản bác rằng tất cả những việc này đã được nêu rõ trong thỏa thuận sáp nhập ban đầu với RHG. Cheng thậm chí còn đe dọa rằng công ty bất động sản của mình sẽ ký hợp đồng quản lý khách sạn với các đối tác khác. Như Bill thấy, các khách sạn của Cheng cũng đang gặp khó khăn như những nơi khác trong thời kỳ suy thoái và Cheng chỉ đang cố gắng ăn vạ Marriott vì những vấn đề của mình.

Vụ kiện được giải quyết ba năm sau đó. Khi ấy, Marriott đã mua lại được 32 khách sạn của Cheng với giá 1,45 tỷ đô-la. Cùng ngày xét xử, công ty quay lại bán 13 khách sạn với giá 1 tỷ đô-la.[3] 19 khách sạn còn lại được bán trong vòng hai năm sau đó với khoản lợi nhuận kếch xù, chứng tỏ rằng thành công là cách trả thù tốt nhất.

Trong mọi rắc rối pháp lý xảy ra sau ngày 11 tháng 9, các chủ khách sạn tuyệt vọng đều cố gắng thương lượng lại hợp đồng quản lý với Marriott vì họ bị thua lỗ khi tình hình kinh doanh dịch vụ lưu trú ảm đạm. Vấn đề lớn nhất đối với tập đoàn Marriott là các vụ kiện như vụ của Cheng đã công khai bôi nhọ cái tên Marriott với những cáo buộc vô căn cứ. Niềm an ủi duy nhất của công ty là không phải chỉ có một mình Marriott là nạn nhân của âm mưu này. Các công ty khác như Sheraton, Hilton, Starwood và Hyatt đều phải cố gắng thoát khỏi một loạt vụ kiện tương tự.

Vụ kiện nghiêm trọng nhất chống lại Marriott trong thời gian đó liên quan đến các công ty hợp danh hữu hạn (LP), từng là yếu tố thúc đẩy sự tăng trưởng nhanh chóng của công ty trong những năm 1980. Hầu hết những người đã đầu tư vào khách sạn Marriott lúc đầu đều bị thu hút bởi các lợi ích to lớn về thuế mà LP mang lại. Họ cũng bị ấn tượng bởi những dự đoán lạc quan của Marriott về lợi nhuận trong tương lai, trong số đó không có dự đoán nào tính đến khả năng suy thoái kinh tế nghiêm trọng. Bất chấp những dự đoán không chính thức đó, Marriott luôn thận trọng với những cam kết chính thức trong hợp đồng của mình. Theo hợp đồng, công ty đảm bảo một tỷ lệ lợi nhuận hằng năm nhất định và đã thực hiện tốt cam kết này trong cuộc suy thoái 1990-1991 để tránh những rắc rối cho chính mình.

Tuy nhiên vào giữa những năm 1990, một loạt nhà đầu tư LP bất mãn bắt đầu nộp đơn kiện Marriott với cáo buộc về tội gian lận. Cuối cùng, toàn bộ các vụ kiện tụng đã được gom lại thành một vụ kiện tập thể duy nhất, được xét xử bởi một thẩm phán tòa án tiểu bang ở San Antonio, Texas. Một trong những đối tác, cầu thủ

bóng chày thuận tay trái Whitey Ford, người từng chơi cho đội New York Yankees, trở thành người phát ngôn chung cho các đối tác bất mãn.

Luật sư của Marriott, Rick Hoffman cho biết: "Whitey và hơn 100 nhà đầu tư khác không hài lòng và muốn Marriott trả tiền cho họ. Họ tuyên bố rằng họ đã bị lừa đảo, trong khi đó thật sự chỉ là một giai đoạn đi xuống của thị trường bất động sản." Sau cuộc chiến pháp lý kéo dài ba năm rưỡi, Marriott quyết định giải quyết vụ việc bên ngoài tòa án. Công ty mua lại phần vốn góp từ các đối tác tại tất cả những khách sạn có liên quan, bao gồm cả 120 khách sạn Courtyard, với giá hơn 400 triệu đô-la. Thực tế sau này cho thấy các đối tác đều có tầm nhìn hạn hẹp. Chỉ trong vòng một vài năm, nền kinh tế phục hồi và Marriott bán lại các khách sạn Courtyard với giá cao hơn nhiều so với số tiền họ đã trả trong vụ dàn xếp.

Vụ tách ra hoạt động độc lập khiến Bill thất vọng nhất là Host Marriott, công ty sở hữu bất động sản được Steve Bollenbach thành lập vào năm 1993 để Marriott International có thể tập trung vào lĩnh vực quản lý khách sạn. Mục đích ban đầu của việc chia tách là tạo nên mối quan hệ đôi bên cùng có lợi, với một công ty sở hữu khách sạn và công ty còn lại quản lý chúng.

"Host Marriott lẽ ra phải hỗ trợ cho sự tăng trưởng của chúng tôi", Bill kể lại với sự tiếc nuối. "Họ có tiền. Lẽ ra, họ nên tìm kiếm và mua lại nhiều khách sạn Marriott hơn." Có cùng mục tiêu với Bill, Bollenbach đã chèo lái Host đi đúng hướng trong suốt hai năm làm tổng giám đốc của công ty. Khi ông rời vị trí để trở thành giám đốc tài chính của Disney vào năm 1995, Terence Golden, trước đó là người điều hành Cơ quan Dịch vụ công Mỹ, đã nhận công việc này.

Trước sự thất vọng của Bill, Golden bắt đầu đưa Host rời xa các mối quan hệ quan trọng với Marriott International. Trong những tuyên bố công khai, Golden đưa ra quan điểm đúng đắn về liên minh, nhưng trong hành động, ông bắt đầu kín đáo tách hai công ty ra. Nhưng ông cũng đã làm một việc mà Bill đánh giá cao. Năm 1999, Golden tổ chức lại Host Marriott thành một Quỹ đầu tư bất động sản (REIT – Real Estate Investment Trust). Các REIT sẽ chia lợi nhuận cho cổ đông gần như hoàn toàn dưới hình thức cổ tức. Việc này giúp Host tránh được thuế, do đó cho phép công ty mua được nhiều khách sạn hơn, nhưng không có khách sạn nào trong số đó là của Marriott.

Khi Golden rời Host vào năm 2000, cánh tay phải của ông, Chris Nassetta, lên thay thế. Một lần nữa, Bill lại thất vọng khi Nassetta nới rộng khoảng cách giữa Host và Marriott International. John, con trai của Bill thấy rõ điều này, vì anh đã làm việc tại Host trong vài năm đó. "Terry và Chris rõ ràng đã biến nó thành một công ty riêng biệt. Họ không e dè về điều đó. Họ là những người tốt, nhưng họ không để tâm đến lợi ích của Marriott", John nhớ lại. (Nassetta sau đó rời đi để nhận vị trí tổng giám đốc Hilton.)

Rắc rối nghiêm trọng nhất giữa hai công ty xảy ra vào năm 2002, khi sự kiện ngày 9 tháng 11 vẫn còn chưa nguội đi. Host quyết định tấn công Marriott International bằng các cuộc kiểm toán và yêu cầu giảm phí quản lý. Vào thời điểm đó, 110 trong số 122 khách sạn của Host do Marriott International quản lý; Host là công ty đơn nhất sở hữu nhiều khách sạn do Marriott quản lý nhất. Mặc dù Host chưa bao giờ đưa vụ tranh chấp về phí này ra tòa, nhưng cuộc đàm phán riêng giữa hai bên căng thẳng đến mức Bill đã từ chức khỏi hội đồng quản trị Host.

Thất vọng với cách làm việc sau này của Host Marriott, vào năm 2004, Bill và Marriott đã thành lập một REIT mới có tên DiamondRock Hospitality. Công ty mới, được tổ chức theo cách mà Bill mong đợi ở Host Marriott, bắt đầu nhanh chóng mua lại các khách sạn Marriott – thậm chí cả những khách sạn Marriott do Host sở hữu.

Vào năm 2005, sự tách biệt giữa Marriott với Host Marriott đã trở nên rất công khai và chính thức. Nassetta đạt được một thỏa thuận với công ty Starwood Hotels and Resorts về việc Host mua lại 38 khách sạn sang trọng và cao cấp với giá 4 tỷ đô-la. Điều này khiến tỷ lệ khách sạn mang thương hiệu Marriott chỉ còn chiếm 50% tổng số khách sạn do Host sở hữu, do đó Nassetta quyết định đổi tên công ty từ Host Marriott thành Host Hotels and Resorts, và cái tên này còn được giữ tới ngày nay.

Những thay đổi khác của Marriott International vào đầu thập niên 2000 bao gồm việc bán đi hai mảng kinh doanh – phân phối thực phẩm và cộng đồng người cao tuổi. Vào đầu những năm 1980, khi nhóm phân tích của Bill xem xét kỹ hệ thống phân phối thực phẩm nội bộ hơn 60 năm tuổi của công ty, họ nhận ra rằng "chúng ta đang nắm giữ cơ hội cung cấp cho bên ngoài một dịch vụ đầy hứa hẹn", ông nói. "Trước đây chúng tôi chưa từng nhìn ra tiềm năng bán kinh nghiệm phân phối của mình cho người khác. Chúng tôi phát hiện ra rằng chi phí của mình thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh, vì vậy chúng tôi có đủ tự tin để nhanh chóng

giới thiệu với khách hàng bên ngoài Dịch vụ phân phối Marriott (MDS – Marriott Distribution Services)."

Với mọi thứ sẵn có, MDS mở một trung tâm phân phối sử dụng công nghệ tiên tiến, rộng hơn 9.000m^2 tại Savage, Maryland. Nơi đây nhanh chóng trở thành một trong hai trung tâm phân phối thực phẩm bán buôn hàng đầu tại Mỹ. Gần 10 cơ sở mới khác mọc lên sau đó, biến MDS thành một doanh nghiệp lớn mạnh vào cuối những năm 1990, và hơn một nửa khách hàng của công ty không phải là Marriott.

Nhưng bước sang thế kỷ XXI, MDS bắt đầu thua lỗ, vì vậy công ty nảy ra một ý tưởng mới: cùng các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực khách sạn thành lập một công ty thu mua mới hoạt động trong ngành lưu trú, sức mua kết hợp giữa các công ty sẽ đủ lớn để giúp giảm các chi phí mua sắm. Danh sách khá ngắn gọn, bốn chuỗi khách sạn gồm Hyatt, Accor, ClubCorp và IHG tham gia cùng Marriott để thành lập Avendra vào năm 2001.

Ngay từ khi thành lập đã là công ty mua sắm hàng đầu Mỹ trong lĩnh vực khách sạn, Avendra phát triển như vũ bão và có mức tăng trưởng chưa từng có so với các công ty con khác của Marriott. Chỉ sau vài năm chia cổ tức, Marriott đã hoàn vốn khoản đầu tư trị giá 13 triệu đô-la và bắt đầu thu được lợi nhuận lớn. Và sau 16 năm hoạt động, Avendra được bán cho Aramark vào năm 2017 với giá 1,35 tỷ đô-la.

Với tư cách là đối tác sở hữu chiếm 55% cổ phần, Marriott nhận về 650 triệu đô-la so với khoản đầu tư 13 triệu đô-la ban đầu.

Marriott tham gia vào lĩnh vực kinh doanh khu dân cư hưu trí vào những năm 1980 vì "nó có vẻ như là một phần mở rộng tự nhiên từ dịch vụ ăn uống và lưu trú của chúng tôi", Bill nói. "Công việc buồng phòng tương tự như những gì chúng tôi làm tại các khách sạn: lau dọn phòng, vệ sinh hành lang, cắt cỏ, chăm sóc cảnh quan. Còn chuyện ăn uống thì chúng tôi đã có sẵn dịch vụ."

Đến năm 2003, công ty dịch vụ chăm sóc người cao tuổi của Marriott – Marriott Senior Living Services (SLS) – đã quản lý 126 cơ sở kinh doanh tại 29 bang với sức chứa 23.157 cư dân. Nhưng SLS đã trở thành một lực cản nghiêm trọng về lợi nhuận bởi vì việc kinh doanh có đầy rẫy vấn đề. Bill kể lại: "Bạn có thể hoạt động tốt và tạo ra lợi nhuận trong lĩnh vực khách sạn với tỷ lệ lấp đầy 65%, nhưng với các khu dưỡng lão này, bạn phải đạt tỷ lệ lấp đầy 95% thì mới có lợi nhuận. Công việc kinh doanh ngày càng

trở nên cạnh tranh và bảo hiểm trách nhiệm đã ăn vào phần lớn lợi nhuận."

Quan trọng hơn, công ty không bao giờ quen được với khía cạnh y tế của lĩnh vực kinh doanh này. Phần lớn cư dân SLS cần được chăm sóc sức khỏe – khoảng 50% khách hàng cần được hỗ trợ trong sinh hoạt hằng ngày và 16% đòi hỏi được chăm sóc bởi các điều dưỡng viên chuyên nghiệp. "Chăm sóc những người khỏe mạnh trong môi trường khách sạn là một chuyện; nhưng chăm sóc những người già yếu, bệnh tật và cần hỗ trợ trong mọi sinh hoạt thường ngày hóa ra khó hơn chúng tôi hình dung nhiều", Bill nói. "Chúng tôi không có chuyên môn để phục vụ tốt và đầy đủ nhất tất cả các nhu cầu đặc biệt của họ. Nếu không thể làm tất cả và làm tốt, tôi quyết định tốt hơn hết là không nên làm gì cả."

Năm 2003, Marriott tìm được một người mua có uy tín – Sunrise Assisted Living Inc. ở McLean, Virginia đã trả 150 triệu đô-la để mua lại công ty này của Marriott.

Trong suốt 76 năm hoạt động tính đến thời điểm đó, Marriott đã thử sức trong hàng loạt lĩnh vực kinh doanh với mức độ thành công khác nhau, bao gồm nhà hàng gia đình, dịch vụ suất ăn hàng không, dịch vụ suất ăn công nghiệp, công viên giải trí, tàu du lịch, kinh doanh nhượng quyền tại sân bay, nhà hàng tại trạm thu phí đường bộ, chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh, dịch vụ an ninh gia đình, đại lý du lịch, dịch vụ phân phối và cộng đồng người cao tuổi. Tất cả các lĩnh vực kinh doanh này đều đã được tách ra hoặc bán đi.

Như vậy, vào ngày 1 tháng 4 năm 2003, lần đầu tiên trong lịch sử của mình, Marriott là một công ty chỉ chuyên về quản lý khách sạn.

Hai năm sau, Bill và Donna kỷ niệm đám cưới vàng của mình. Cuộc suy thoái sau sự kiện 11/9 đã kết thúc và Marriott International đang phát triển mạnh mẽ, vì vậy Bill có tâm trạng phấn khởi để tổ chức lễ kỷ niệm theo một cách đặc biệt – một chuyến du ngoạn Địa Trung Hải chỉ dành riêng cho gia đình và bè bạn trên con tàu *Sea Cloud* huyền thoại, một trong những thuyền buồm lớn cuối cùng và là chiếc thuyền buồm tư nhân lớn nhất từng được chế tạo.

Từ ngày 25 tháng 6 đến ngày 2 tháng 7 năm 2005, 37 thành viên của gia đình Marriott và một vài người bạn đã lên thuyền đi từ Istanbul đến thành Troy cổ đại, các đảo của Hy Lạp và thành phố

cổ Ephesus ở Thổ Nhĩ Kỳ. Bill yêu thích tất cả – con tàu sang trọng, biển, gia đình, những người bạn. Con dâu Carrie của ông nói: "Đó là một cách tuyệt vời để ông ấy giải tỏa tâm lý và thư giãn. Không ai ở công ty có thể thật sự liên hệ được với ông ấy, trừ khi họ chắc chắn phải làm vậy – nhưng điều đó đã không xảy ra. Vì vậy, trong bộ quần áo dài thoải mái – tôi chưa bao giờ thấy ông mặc quần soóc – ông ngồi đó với những cuốn sách và những người bạn thân nhất của mình. Họ gặp nhau, trò chuyện và ngắm nhìn mặt nước khi thuyền trôi đi."

Đối với cặp đôi chủ nhân của lễ kỷ niệm, buổi tối đáng nhớ nhất là buổi trình diễn tiểu phẩm do các cháu nội và ngoại của họ dàn dựng để kỷ niệm 50 năm ngày cưới ông bà. Dàn đồng ca ngân nga bài hát "Sweetheart of Sigma Chi" và "Sunrise, Sunset". Tiết mục kết thúc bằng bài diễn văn: "Vì vậy, chúng ta đang lướt trên mặt biển với con tàu *Sea Cloud* để kỷ niệm 50 ngày cưới của cặp đôi tuyệt vời tràn đầy tình yêu. Cả hai đều đã đem lại may mắn cho vô số người khác thông qua cách sống và tấm gương của họ, khi bệnh tật và khi khỏe mạnh, lúc thuận lợi cũng như trong những thử thách to lớn." Hai người cháu đóng vai Bill và Donna xuất hiện cùng lúc dàn đồng ca hát vang: "Chúng ta là một cặp đôi yêu đời, chúng ta dùng bữa tại những khách sạn tuyệt vời!... Và chúng ta sẽ đi cùng nhau, hát cùng nhau, ở bên nhau."[4]

Trong những tháng ngay sau khi trở về từ chuyến hải hành trên tàu *Sea Cloud*, Bill và John đã có những cuộc thảo luận sâu sắc, có ảnh hưởng đến cả gia đình và công ty. Ba năm trước đó, Bill bước sang tuổi 70, giới thạo tin ở Phố Wall và trong lĩnh vực thương mại đã liên tục đặt ra câu hỏi ai sẽ là người kế nhiệm vị trí CEO của ông. Bill Shaw là chủ tịch, nhưng không quan tâm đến việc trở thành CEO, vì ông dự kiến sẽ nghỉ hưu cùng thời điểm Bill thôi giữ chức vụ này. Sự suy đoán của công chúng tập trung vào hai ứng cử viên hàng đầu – Giám đốc tài chính Arne Sorenson và John.

Sorenson hơn John ba tuổi và đã tham gia mọi thương vụ lớn của Marriott kể từ khi gia nhập công ty. Anh là một người dễ thương, một nhà quản lý giỏi và là nhân vật ưa thích của các nhà phân tích Phố Wall. John thông minh và là một nhà kiến tạo giao dịch xuất sắc trong ngành khách sạn, nhưng anh là một doanh nhân tài năng hơn là một nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Bill đã đưa John lên khá nhanh qua các cấp bậc của công ty, đưa anh vào hội đồng quản trị của Marriott vào năm 2002, và một năm sau đó đã thăng chức cho anh làm phó giám đốc điều hành bộ phận lưu trú. Nhưng Bill biết rằng John chỉ có thể ngồi vào vị

trí CEO nếu hội đồng quản trị và các cổ đông đồng ý rằng anh là lựa chọn tốt nhất. "Mang họ Marriott nổi tiếng, với vẻ ngoài điển trai kiểu Mỹ và có một phần tư thế kỷ tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình, [John] dường như là người kế tục hoàn hảo của cha mình. Tuy nhiên, cha anh cho rằng không nhanh đến vậy", tờ *New York Times* viết. "Ở tuổi 71, Bill Marriott vẫn giữ nhịp độ làm việc đáng nể, đi kiểm tra 200 khách sạn mỗi năm. Ông nói mình không có kế hoạch từ chức. 'Tôi vẫn đang rất hào hứng', ông nói vậy và nhấn mạnh rằng vị trí lãnh đạo công ty trong tương lai vẫn chưa có ứng viên nào được chọn."

Hai năm sau, phóng viên Christina Binkley của *Wall Street Journal* đã hướng mọi sự chú ý vào vấn đề này với một bài báo dài có tiêu đề: "Nói đến kế thừa, Marriott cân nhắc dùng người trong gia đình". Gia đình Marriott xem đây là một "cú đánh" đối với John vì nó nêu bật lên đôi lần vụng về của anh trước công chúng và việc anh không được các nhà phân tích Phố Wall ưa thích so với Arne Sorenson khéo léo và hiểu biết hơn.

Trong một bài báo nhấn mạnh ý kiến rằng Marriott International là một công ty đại chúng chứ không phải là công ty riêng của gia đình Marriott – do đó, cơ sở nền tảng cho sự lựa chọn người kế nhiệm Bill không nhất thiết phải là mối quan hệ huyết thống, tác giả đã trích dẫn lời Sorenson nói với phóng viên: "Vai trò của gia đình Marriott [trong tương lai] vẫn chưa được xác định."[5] Bill rất thất vọng về câu nói này vì nó ngụ ý rằng Sorenson đang gạt gia đình sang một bên.

Nhưng sau bài báo, đã đến lúc hai cha con phải thảo luận một cách cẩn trọng về vấn đề này. Hóa ra John đã quyết định rằng anh không chỉ là lựa chọn sai lầm cho vị trí CEO, mà anh còn không muốn vị trí đó. Anh chỉ để ngỏ khả năng này vì nghĩ đó là điều mà cha anh muốn. Vì vậy, vào tháng 10 năm 2005, Bill đưa ra thông báo rằng John sẽ từ chức tại Marriott International để làm CEO của J.W.M. Family Enterprises, một công ty hợp danh tư nhân của gia đình mà John đã giúp thành lập vào năm 1993. Family Enterprises có tài sản hơn 600 triệu đô-la, bao gồm 10 khách sạn do Marriott quản lý.

Tất cả những người biết John đều thấy rõ rằng trong những năm sau đó, anh cảm thấy hạnh phúc hơn khi tự mình xoay xở và kinh doanh cho công ty tư nhân của gia đình, mặc dù anh vẫn đồng thời giữ chức vụ phó chủ tịch hội đồng quản trị Marriott. Một trong những nỗi buồn lớn nhất của Bill là việc mối quan hệ của ông với John trở nên xấu đi trong những năm sau đó. Sự khác biệt

về tính cách của họ trở nên rõ ràng hơn, và John tự tách mình ra khỏi mối quan hệ thân thiết trước đây với gia đình. Có thời điểm, John thậm chí đã kiện cha mình về vấn đề tiền bạc. Vụ kiện đã được giải quyết một cách riêng tư.

•

Trong số những nhiệm vụ Bill nghĩ mình cần thực hiện trên cương vị CEO không có việc trở thành một blogger ở tuổi 75. Ông đã thuê một người phụ trách truyền thông mới, người này rất đề cao việc viết blog và coi đó như một cách để Bill kết nối với khách hàng. Nhưng Bill luôn thiếu tự tin về khả năng công nghệ của mình. Ông ghi chép tay trên các tập giấy tờ pháp lý tại các cuộc họp kinh doanh. Khi đến thăm các khách sạn trên khắp thế giới, ông ghi vắn tắt suy nghĩ của mình vào những tấm thẻ ghi chú cất trong túi áo khoác. Ông nhận thấy mình không thể kinh doanh nếu thiếu điện thoại di động, nhưng ông chưa bao giờ sở hữu một chiếc máy tính. Trên thực tế, ông chưa bao giờ học cách sử dụng bàn phím hay máy đánh chữ. Khi được đảm bảo rằng để viết blog, ông có thể viết tay bản nháp hoặc đọc vào máy ghi âm, ông đã bị thuyết phục.

Blog của Bill ra mắt vào ngày 16 tháng 1 năm 2007: "Một năm trước, tôi thậm chí còn không biết blog là gì [và] bây giờ tôi biết đây là sân khấu để nói chuyện trực tiếp với khách hàng cũng như nhận phản hồi từ họ." Câu kết đặc trưng ở cuối mỗi bài viết của ông là: "Cảm ơn các bạn đã giúp tôi giữ cho Marriott luôn tiến về phía trước!"[6]

Bài viết đầu tiên của ông nhận được 151 bình luận; ông đọc tất cả và trả lời một số trong số đó. Nếu khách hàng muốn phàn nàn về chất lượng phòng khách sạn hoặc dịch vụ, họ sẽ truy cập thẳng vào blog của Bill và phàn nàn với ông chủ. Các bài viết cởi mở của ông được đăng hàng tuần, với độ dài trung bình khoảng 700 từ, bao gồm nhiều chủ đề khác nhau. Ông viết về những chuyến đi của mình, những gì ông học được từ nhân viên, các vấn đề lập pháp, thời gian làm chủ tịch một giáo khu của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau đã giúp ông phát triển lòng trắc ẩn như thế nào, tầm quan trọng của việc để tiền boa cho nhân viên phục vụ và nơi ông thích đến để thư giãn cùng chú chó săn Murphy ở bên hồ Winnipesaukee.

Sự gia nhập của Bill vào thế giới blog được các báo về kinh doanh đồng loạt ca ngợi với những bài viết như: "Một người cũ học cách viết blog mới". Tờ *Los Angeles Times* viết rằng blog của Bill đem lại

không khí mới mẻ vì "blog của hầu hết các CEO đọc lên nghe như thể được viết bởi các chuyên gia giao tế hay các luật sư". Sau năm năm Bill viết blog, tờ *Washington Post* đã phong cho ông là "Chủ tịch của blog".[7]

Khi Bill bay đến thành phố New York để thông báo về mối quan hệ đối tác mới giữa Marriott và kênh truyền hình dành cho trẻ em Nickelodeon nhằm tạo ra một chuỗi khách sạn nghỉ dưỡng cao cấp có công viên nước, ông đã viết blog về buổi lễ. Đứng cạnh SpongeBob SquarePants,[i] Bill mỉm cười khi một xô chất dẻo màu xanh lá cây đặc trưng của Nickelodeon đổ ụp lên đầu. "Đây là vinh dự cao quý nhất bạn có thể nhận được từ Nickelodeon, họ nói với tôi như vậy", ông viết. Jay Hancock, nhà báo của tờ *Baltimore Sun*, nhận xét sau màn trình diễn: "Bill Marriott đã hoàn thiện nghệ thuật để làm một CEO cuốn hút. Dù là một chú hề, một người quản lý nhà hàng hay một ông chủ doanh nghiệp, ông đều đem lại cảm giác dễ chịu và thu hút sự chú ý mà không khiến các cổ đông nghĩ rằng ông cư xử ngớ ngẩn."[8]

[i]. SpongeBob SquarePants: Nhân vật chính của loạt phim hoạt hình ăn khách cùng tên (ở Việt Nam được biết đến với tên Chú bọt biển tinh nghịch). (ND)

Không một chủ khách sạn kỳ cựu nào có thể quên được cuộc Đại chiến chăn nệm vào đầu thế kỷ XXI. Khi đó, với chi phí khổng lồ, các chuỗi khách sạn đã "sẵn sàng chiến đấu" để vượt mặt các đối thủ. Qua khảo sát, các chủ khách sạn biết được rằng khách hàng sẵn sàng trả nhiều tiền hơn khi phòng được trang bị giường nệm tốt hơn. Khách sạn Westin phản ứng đầu tiên với chiến dịch "Chiếc giường trên thiên đường" vào năm 2000. Radisson giới thiệu những chiếc giường có thể tùy chỉnh theo nhu cầu cá nhân bằng máy bơm khí. Sheraton sử dụng Hệ thống nệm lò xo Sealy Posturepedic[i] với lớp phủ cao cấp mới. Marriott đã nâng cấp giường vào năm 2002 nhưng không được ưa chuộng. Ba năm sau, công ty cải tiến chất lượng nệm, kết hợp với một chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ, và đã thành công rực rỡ.

[i]. Sealy Posturepedic: Là loại nệm lò xo hiệu Sealy, được thiết kế phù hợp với cấu tạo sinh học của cơ thể con người. (ND)

Tháng 1 năm 2005, chiến dịch được công bố trong một buổi họp báo. Giám đốc và nhân viên các khách sạn đã tham gia "Lễ diễu hành pijama" vào ngày này bằng cách xuất hiện trong trang phục ngủ. Bill và các con trai đã chụp một bức ảnh mặc áo ngủ và áo choàng, ngồi trên một trong những chiếc giường mới, một cảnh

tượng được các phương tiện truyền thông đưa tin rộng rãi. Trước đám đông các nhà báo đầy hào hứng, Bill công bố chiến dịch cải thiện chất lượng giường nệm "Clean for You" của công ty. Marriott sẽ chi 190 triệu đô-la để trang bị lại cho 628.000 chiếc giường bằng nệm tốt hơn, ga trải giường mềm hơn và nhiều gối hơn. Mỗi chiếc giường cỡ đại trong tám chuỗi khách sạn của Marriott sẽ được trang bị bảy chiếc gối thay vì năm chiếc như trước đây, nệm có lớp phủ làm mềm cao cấp và chăn lông vũ màu trắng. Khách lưu trú sẽ không còn thấy những chiếc ga trải giường tối màu, xù lông và chỉ được giặt giũ không nhiều hơn định kỳ hàng quý, trừ khi nhân viên buồng phòng thấy những vết bẩn dễ nhận ra. Không chỉ khăn trải giường mà cả vỏ chăn cũng được giặt sau mỗi lần khách trả phòng. Bill đã khoe trên blog của mình rằng "điều này giúp cho giường nệm của Marriott trở nên sạch sẽ và tươi mới nhất so với bất kỳ chuỗi khách sạn lớn nào".[9]

Marriott đã mở khách sạn thứ 3.000 tại Bắc Kinh vào năm 2008, chỉ vài tháng trước Thế vận hội mùa hè ở đó. Trong 3.000 cơ sở kinh doanh đó, số lượng thương hiệu ngày càng nhiều hơn. Ba chuỗi mới xuất hiện là SpringHill Suites, TownePlace Suites và "Autograph Collection".

Bill và các con trai công bố mẫu giường nệm mới của Marriott.

Thương hiệu mới thú vị nhất là "Edition", một loạt các khách sạn nhỏ và hợp thời trang của Ian Schrager, người được Arne Sorenson mời hợp tác với Marriott. Tờ *Washington Post* nhận xét: "Là sự tương phản gần như hoàn hảo với Marriott, một tín đồ Mặc Môn không bia rượu, Schrager được biết đến là chủ các vũ trường

New York phóng túng trong những năm 1970 và 1980, là nhà sáng lập các hộp đêm Studio 54 và Palladium." Trong khi một số người dự đoán về một thảm họa do sự kết hợp các mặt đối lập này, những người khác lưu ý rằng Marriott có thể có ích cho Schrager như Kohl đối với Vera Wang và Target đối với Isaac Mizrahi. Trên thực tế, quan hệ hợp tác này tiến triển tốt, nhưng việc mở rộng chuỗi Edition không tránh khỏi chậm trễ do bong bóng nhà đất vỡ, mở đầu cho cuộc suy thoái năm 2008.[10]

Hai khách sạn quan trọng được xây trong thời gian này là ở Los Angeles và Washington, D.C. Vào giữa những năm 2000, trong nỗ lực hồi sinh khu trung tâm Los Angeles, cha đẻ và nhà phát triển bất động sản của thành phố, tập đoàn AEG[i], đã thúc đẩy dự án "L.A. sống động": một khu phức hợp thể thao và giải trí trị giá 2,5 tỷ đô-la bên cạnh Trung tâm Staples và Trung tâm Hội nghị Los Angeles. Marriott thắng thầu xây dựng tòa tháp khách sạn. Khai trương vào năm 2010, khách sạn JW Marriott nằm từ tầng 3 đến tầng 21; khách sạn RitzCarlton từ tầng 22 đến tầng 26; và các tầng cuối cùng, từ 27 đến 54, là những căn hộ thuộc chung cư hạng sang Ritz-Carlton.[11]

[i]. AEG: Viết tắt của Anschutz Entertainment Group, một tập đoàn giải trí lớn có trụ sở tại Los Angeles. (ND)

Tại thủ đô, Marriott cũng giành được hợp đồng xây dựng một khách sạn mới bên cạnh Trung tâm Hội nghị Walter E. Washington. Với 1.175 phòng, khách sạn Marriott Marquis trị giá 520 triệu đô-la được kết nối với trung tâm hội nghị thông qua sảnh chờ dưới lòng đất. Ở tiền sảnh là tác phẩm điêu khắc cao 17m của nhà điêu khắc nổi tiếng người Baltimore Rodney Carroll –*Sự ra đời của lá cờ Mỹ* – tác phẩm nghệ thuật lớn nhất được đặt tại một khách sạn Marriott. Vào một ngày tháng 6 năm 2014, Bill cảm thấy có phần hoài niệm trong lễ khai trương khách sạn mới, do vị trí của khách sạn ở gần nơi từng có một quầy bia rẻ khiêm tốn, khởi đầu của đế chế Marriott. Khi các vị khách mời cùng nâng cốc bia rẻ để chúc mừng, Bill tuyên bố đây là khách sạn thứ 4.000 của Marriott.[12]

Với những bước nhảy vọt trong các thương vụ mua lại khách sạn của Marriott, việc thiếu một khách sạn/sòng bạc trong hệ thống càng trở nên rõ ràng. Trong khi các đối thủ cạnh tranh lớn của Bill làm mưa làm gió ở Las Vegas, ông vẫn không thể buộc mình dính líu vào kinh doanh cờ bạc. Năm 1972, ông có cơ hội ký một hợp đồng quản lý khách sạn tại Las Vegas, nhưng khi ấy ngay cả hội đồng quản trị công ty cũng cảnh báo rằng điều đó không tốt cho

hình ảnh của Marriott. Năm 1976, ông cũng bỏ lỡ cơ hội mua lại công ty Del Webb, bao gồm cả các sòng bạc thuộc sở hữu của công ty ở Nevada. Trong trường hợp này, hội đồng quản trị một lần nữa lại khuyến cáo ông không nên thực hiện vụ mua bán.

Bill cần phải làm hài lòng các cổ đông, vì vậy khi không tham gia vào một ngành kinh doanh đầy tiềm năng sinh lợi như vậy, ông tránh sử dụng lý do giáo hội của ông phản đối cờ bạc. Thay vào đó, ông thường nói rằng các khách sạn sòng bạc quá đắt, hoặc Marriott không có chuyên môn trong việc điều hành các sòng bạc. Nhưng trên thực tế, trong hầu hết trường hợp, ông có thể huy động tiền hoặc thuê được chuyên gia. Chỉ đơn giản là ông không muốn.

Năm 2005, Bill phải quyết định thêm một lần nữa. Marriott là một công ty lớn trong lĩnh vực khách sạn hội nghị, và Las Vegas là một thành phố hội nghị lớn. Ở đó, các chủ khách sạn coi phòng ngủ là một tiện ích bổ sung cho sòng bạc. Marriott có các khách sạn nhỏ ở thánh địa cờ bạc này, nhưng không có khách sạn "đủ dịch vụ" nào, bởi vì điều đó đồng nghĩa với một sòng bạc. Trên dải đất Las Vegas này, chi phí xây dựng một khách sạn sòng bạc đầy đủ dịch vụ, do bản chất của nó, đã lên tới 1 triệu đô-la một phòng vào đầu những năm 2000.

Cả hội đồng quản trị và hầu hết các giám đốc cấp cao của Bill đều thúc đẩy ông chấp thuận xây dựng một khách sạn kiêm sòng bạc 4.000 phòng, một miếng ghép hoàn thiện mạng lưới khách sạn hội nghị của họ. Khách sạn sẽ được xây dựng trên mảnh đất do Marriott sở hữu. Trong các cuộc họp hội đồng quản trị, để hóa giải sự phản đối nổi tiếng của Bill, các giám đốc điều hành đảm bảo với hội đồng quản trị rằng biện pháp "rào cản vô hình" cổ điển sẽ được áp dụng trong hoạt động vận hành khách sạn này – sẽ có sự tách biệt giữa hoạt động của sòng bạc được quản lý bởi các chuyên gia thuê ngoài và hoạt động của khách sạn do Marriott quản lý. Bill đã phê duyệt hàng triệu đô-la trong 18 tháng chuẩn bị lên kế hoạch và thiết kế, nhưng công việc vấp phải nhiều khó khăn khi giám đốc bộ phận Kiến trúc và Xây dựng Brad Bryan không ngừng đưa ra các dự báo ảm đạm về chi phí.

Bill nói với bộ phận phát triển và marketing của công ty rằng phải tìm được người mua trước cho toàn bộ dự án. Nhưng lựa chọn khả quan nhất họ có được là những người sẵn sàng đầu tư một phần, chẳng hạn như khoản góp vốn 2 tỷ đô-la. Bryan kiên quyết: như vậy là chưa đủ. Chi phí xây dựng có thể lên tới 1 triệu đô-la một phòng, nên tổng chi phí ít nhất là 4 tỷ đô-la. Thị trường thầu phụ

xây dựng ở Las Vegas khép kín và do tổ chức nghiệp đoàn quản lý, vì thế không thể tìm ra công ty nào nhận việc với giá thấp hơn, Bryan nói. Bill tin như vậy. Điều cuối cùng ông muốn là một gánh nặng nợ nần tương tự như khách sạn Marriott San Francisco quàng lên cổ công ty khi nền kinh tế bắt đầu có dấu hiệu suy thoái nghiêm trọng bắt nguồn từ cuộc khủng hoảng đang lan rộng do cho vay dưới chuẩn.[i] Bất chấp sự phản đối của hầu hết các giám đốc cấp cao và một số thành viên hội đồng quản trị, vào giữa năm 2008, Bill quyết định rằng nếu không có người mua toàn bộ, ông sẽ "đình chỉ dự án".

[i]. *Cho vay dưới chuẩn: Việc các tổ chức tín dụng hạ thấp tiêu chuẩn cho vay để thu được lãi suất cao hơn và/hoặc nâng cao được doanh số tín dụng. Đây là một trong những nguyên nhân chính gây ra cuộc khủng hoảng tín dụng và nhà đất ở Mỹ, sau lan ra thành khủng hoảng tài chính toàn cầu trong giai đoạn 2008-2010. (ND)*

Và sau đó bong bóng vỡ. Trên quy mô lớn. Las Vegas đột nhiên trở thành tâm chấn của vụ sụp đổ ngành xây dựng và nhà ở năm 2008. Bryan nói: "Đó là một cuộc tắm máu." Khách sạn Fontainebleau trị giá 3,1 tỷ đô-la đang được xây dựng ở Las Vegas, có quy mô tương tự với khách sạn mà Marriott dự định xây, đã đệ đơn phá sản vào giữa năm 2009 khi mới xây được 70%. Tỷ phú Carl Icahn sau đó đã mua nó trong một cuộc đấu giá với giá 150 triệu đô-la. Đó có lẽ cũng sẽ là số phận của Marriott. Bill không bao giờ dấn thân vào lĩnh vực cờ bạc nữa, và Marriott vẫn là tập đoàn khách sạn khổng lồ duy nhất ở Mỹ không có sòng bạc.

Dù tập đoàn Marriott có thêm bao nhiêu khách sạn đi chăng nữa, và dù tuổi tác có cao đến đâu, Bill vẫn quyết tâm tham dự hầu hết các lễ khai trương khách sạn đầy đủ dịch vụ và tiếp tục kiểm tra 100-200 khách sạn mỗi năm. Ông vẫn mang theo dung dịch tẩy sơn để làm sạch quần nếu dính sơn ướt. Và cuối cùng ông cũng hết ngạc nhiên trước những gì các giám đốc khách sạn có thể làm để cố gắng gây ấn tượng với ông. "Một trong số họ đã cử người theo dõi nấp trong khu đậu xe phía bên kia đường với một cặp ống nhòm để theo dõi phòng tôi vào lúc sáng sớm tinh mơ. Khi tôi bật đèn lên, anh ta liền gọi cho giám đốc khách sạn để báo rằng sếp đã dậy và có lẽ đang chuẩn bị đi xuống."

Sự thật là hầu hết các giám đốc khách sạn đều biết họ khó mà giấu được Bill điều gì. Điều này được minh chứng qua câu chuyện yêu thích được chia sẻ bởi Jim Quinn, Giám đốc khách sạn Riverwalk Marriott San Antonio: "Tôi biết từng mét vuông trong khách sạn này, nên trước khi ông Marriott đến, tôi thường kiểm tra mọi thứ

như ông ấy vẫn làm", Quinn giải thích. "Nhưng một lần do vội vàng [vào năm 2011], tôi đã không lên đến tầng có phòng khiêu vũ. Vì vậy, khi dẫn Bill vào phòng này, tôi đã thấy một miếng băng keo dán lên chỗ sờn của tấm thảm trải sàn."

Quinn dùng chân che chỗ đó lại trước khi Bill kịp nhìn thấy, hoặc ông nghĩ vậy. Ông chỉ cho Bill xem mọi thứ trong phòng, bao gồm cả đèn chùm, mà không di chuyển chút nào. Khi Quinn không còn gì để nói, Bill hỏi: "Tấm thảm này dùng được bao nhiêu lâu rồi Jim?"

"Nó được tám năm và đã đến lúc cần thay mới rồi thưa ngài, nhưng chủ sở hữu của chúng vẫn cứ trì hoãn", Jim trả lời.

"Trông nó khá cũ – đặc biệt là chỗ anh đang đứng ngay đó", Bill mỉm cười nói. Khi Jim ngượng ngùng nhấc chân lên, "ông chủ của tôi bắt đầu cười lớn và cái vẻ ông chủ của ông ấy biến mất. Thế đấy, ông Marriott để ý đến từng chi tiết. Ông ấy không bỏ sót bất cứ điều gì."

Bill có thể là người cứng rắn, nhưng ông không bao giờ là một người keo kiệt bởi vì ông luôn làm việc với ý thức về sự đền đáp và cho đi. Ông tin rằng những người sống dư dả có nghĩa vụ hỗ trợ những người kém may mắn. Ông luôn ghi nhớ một bài thánh ca yêu thích của các thành viên Thánh hữu Ngày sau với câu mở đầu: "Hôm nay tôi đã làm được điều gì tốt chưa? Tôi đã giúp đỡ ai đang gặp khó khăn chưa? Tôi đã an ủi những nỗi buồn và khiến ai đó vui lên chưa? Nếu không, tôi đã có một ngày thất bại."[13] Cả Bill và Donna đều có niềm tin sâu sắc vào việc đền đáp và cho đi, một giá trị cốt lõi được họ truyền lại cho con cháu của mình.

"Mối quan tâm của gia đình Marriott luôn là 'Làm thế nào để sử dụng tiền này giúp đỡ người khác?'", Bill Shaw nói. Bill Marriott không phải là một người dễ mềm lòng, mặc dù có một số ít người lợi dụng sự hào phóng của ông. Thư ký Phyllis Hester đã xử lý hàng trăm bức thư từ những người lạ mặt gửi đến ông để xin tiền. Một người đàn ông còn yêu cầu Bill mua cho anh ta một chiếc xe RV để anh ta có thể đi du lịch khắp đất nước một cách sành điệu.

Bill rất tin tưởng vào lời răn của Chúa Jesus trong Bài giảng trên núi rằng những ai theo Người nên "bố thí một cách bí mật". Ông thừa nhận việc dùng 10% thu nhập của mình đóng góp cho nhà thờ, nhưng ông không nêu chi tiết nhiều khoản quyên góp từ thiện từ tài khoản cá nhân của mình, và một tính toán cho thấy con số này vượt quá 200 triệu đô-la, được trao cho những tổ chức

từ thiện phù hợp. Những người được giúp đỡ đầy biết ơn đã chia sẻ một vài câu chuyện như sau:

Khi một nhà truyền giáo của nhà thờ ở thủ đô Washington bị mắc bệnh ung thư não, người lãnh đạo nhà thờ Ed Scholz đã cố gắng thu xếp phương tiện để đưa cô về nhà ở California nhưng không thành công. Cô phải nằm trên cáng, và không có hãng hàng không nào chấp nhận, dù có mua hai ghế hạng nhất. Không còn cách nào khác, Scholz gọi cho Bill và giải thích tình hình. "Liệu anh có thể sắp xếp một chiếc máy bay để đưa cô ấy về nhà ở California không?"

Bill trả lời: "Anh biết là sẽ rất tốn kém mà."

Và sau đó, Scholz nhớ lại, "gần như trong cùng một câu, Bill nói tiếp: 'Khi nào anh cần?' Và máy bay cho chúng tôi đã sẵn sàng."

Một số hoạt động từ thiện của gia đình Marriott được công khai để khuyến khích những người khác, đặc biệt là thông qua các khoản tài trợ có điều kiện. Việc Donna nhiệt tình tham gia ban giám đốc Hiệp hội tim mạch Mỹ và Hiệp hội phòng chống mù lòa một phần là nhằm truyền cảm hứng cho những người khác hỗ trợ các nghiên cứu cần thiết để chống lại những căn bệnh này. Bill cũng tham gia ban quản trị của Dàn nhạc giao hưởng quốc gia, Quỹ thiện chí, Hội nam hướng đạo sinh Mỹ và các doanh nghiệp phi lợi nhuận khác. Theo yêu cầu cá nhân của Đệ nhất phu nhân Laura Bush vào năm 2002, Bill đứng ra thành lập Quỹ cho các thư viện Mỹ của bà, sau đó tiếp tục tuyển tình nguyện viên và kêu gọi quyên góp 25 triệu đô-la cho quỹ này trong vài năm sau đó. Sau trận động đất kinh hoàng ở Haiti năm 2010, ông và công ty của mình đã hợp tác với cựu Tổng thống Bill Clinton và quỹ của ông để giúp tái thiết đất nước này.

Nhìn chung, có ba cách để Bill đóng góp cho các hoạt động từ thiện: (1) quyên góp cá nhân; (2) các chương trình từ thiện của tập đoàn Marriott, bao gồm các hoạt động giáo dục và cộng đồng; và (3) quyền quản lý của Bill và Dick đối với một quỹ gia đình khá lớn do cha mẹ họ thiết lập – và cả hai đều tiếp tục đóng góp thêm trong nhiều năm. Là một tổ chức phi lợi nhuận được miễn thuế, Quỹ J. Willard và Alice S. Marriott có nghĩa vụ cung cấp công khai thông tin chi tiết về hoạt động từ thiện của mình.

Một nguồn tin cho biết tổ chức nhận được nhiều nhất từ quỹ của gia đình Marriott là Quỹ Marriott dành cho người khuyết tật, do em trai của Bill, Dick, điều hành cho gia đình vào năm 1989.

Chương trình chính của quỹ là Nhịp cầu hướng nghiệp. Bill giải thích: "Nói một cách đơn giản, quỹ nhận những đứa trẻ khuyết tật và giúp chúng tìm việc – nhưng thực hiện thì không dễ dàng như vậy." Trong ba thập kỷ, chương trình đã giúp hơn 20.000 thanh niên khuyết tật có công việc tốt đẹp tại chín thành phố lớn.

Tổ chức thứ hai nhận được nhiều tài trợ từ quỹ gia đình Marriott là Đại học Brigham Young, chủ yếu thông qua tài trợ cho Trường quản lý Marriott. Đứng thứ ba là Đại học Utah, trường cũ của J.W., Allie, Bill, Dick, Donna và John. Trong số 20 tổ chức nhận tài trợ nhiều nhất có một số bệnh viện và một vài trường đại học có chương trình đào tạo quan trọng về khách sạn, bao gồm Cornell, Purdue và Viện Ẩm thực Mỹ.

Đứng ở vị trí thứ tư là Mayo Clinic. Sau khi đội ngũ y bác sỹ của Mayo cứu sống Debbie qua ca phẫu thuật tim hở khi cô mới 5 tuổi, Bill và Donna bắt đầu thường xuyên tài trợ cho phòng khám từ nguồn quỹ riêng của họ và chuyển các khoản tài trợ của quỹ gia đình cho tổ chức này. Quỹ này đã tặng Mayo 20 triệu đô-la để nghiên cứu về vấn đề tái tạo các mô tim bị tổn thương.

Bill cũng làm việc trong hội đồng quản trị của Mayo trong nhiều năm, và thậm chí ông chấp nhận một nhiệm vụ gây quỹ khó khăn cho bệnh viện. Năm 2005, Mayo yêu cầu Bill dẫn dắt một chiến dịch kéo dài năm năm để huy động 1,25 tỷ đô-la. Ông đồng ý và khởi động chiến dịch với 25 triệu đô-la tài trợ từ quỹ gia đình. "Sau đó, tôi hỏi lấy danh sách những bệnh nhân giàu có nhất của họ", Bill nhớ lại. "Họ rất kinh ngạc nhưng cuối cùng cũng đưa cho tôi. Chúng tôi bắt đầu gọi cho những bệnh nhân này, và họ đã quyên tặng rất hào phóng." Khi chiến dịch kết thúc vào ngày cuối cùng của năm 2009, dưới sự dẫn dắt của Bill, chiến dịch đã đem về cho bệnh viện 1,35 tỷ đô-la – nhiều hơn 100 triệu đô-la so với mục tiêu – từ hơn 286.000 nhà hảo tâm, giữa cuộc khủng hoảng kinh tế bắt nguồn từ suy thoái trong lĩnh vực xây dựng và nhà ở.[14]

Tổng cộng, Quỹ J. Willard và Alice S. Marriott đã trao tặng gần 500 triệu đô-la cho hơn 1.100 chương trình từ thiện.

Không chỉ cho đi tiền bạc, Bill còn trao tặng rất nhiều thời gian của mình khi tiếp tục giữ vai trò lãnh đạo giáo khu với nhiều hoạt động khác nhau cho giáo hội của mình, duy trì lịch trình đi lại dày đặc. Người giám sát của ông ở một trong những nhiệm vụ đó, Cree-L Kofford, đã viết cho Bill một bức thư: "Trong tâm trí nhiều người, khiêm nhường dễ được đánh đồng với 'người nghèo, người yếu thế và người tàn tật', nhưng hiếm khi được sử dụng để mô tả

một nhà lãnh đạo năng động, thành đạt. Tôi nghĩ đến điều cứ trở đi trở lại trong tâm trí tôi [trong một cuộc họp], rằng anh thật sự là một tôi tớ khiêm nhường của Cha của chúng ta trên trời."[15]

Sự tôn trọng mà các nhà lãnh đạo giáo hội dành cho Bill có phần bắt nguồn từ tác động của ông đối với công việc truyền giáo trên toàn thế giới của giáo hội. Ông đã đặt hàng trăm nghìn bản Sách Mặc Môn trong các phòng khách sạn của công ty, bên cạnh Kinh Thánh.

Bắt đầu từ năm 1977, ông tổ chức "Lễ hội ánh sáng" hằng năm tại Trung tâm dành cho du khách tại nhà thờ ở Washington D.C., và mời công chúng cũng như các nhà lãnh đạo chính trị nổi tiếng tham dự. Thông thường, có hàng chục nhà ngoại giao tham dự sự kiện theo lời mời của Bill.

Ông thường tổ chức những sự kiện khác để các nhà ngoại giao ở Washington giao lưu với các quan chức của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus, với mục đích thúc đẩy các mối quan hệ của giáo hội trên toàn thế giới.

Trong một cuộc phỏng vấn, Trưởng lão Russell M. Nelson (người sau này trở thành Chủ tịch giáo hội) nhấn mạnh rằng Bill đã giúp mở đường cho công tác truyền giáo của giáo hội ở nhiều quốc gia bởi vì "cái tên Marriott rất có ảnh hưởng đối với những người này. Họ đang tranh thủ sự ủng hộ để có được các khách sạn Marriott ở quốc gia của họ, vì vậy khi Bill đứng ra tổ chức một hoạt động, bằng danh tiếng của mình và bằng đức tin tuyệt vời đối với Chúa, họ đã đến và lắng nghe."

Bất cứ khi nào Bill mở một khách sạn ở nước ngoài, và ở đó giáo hội gặp vấn đề về giấy phép truyền giáo, ông đều đảm bảo các nhà lãnh đạo giáo hội có mặt để gặp các quan chức chính phủ tham dự lễ khai trương khách sạn của ông. Trưởng lão D. Todd Christofferson, một Sứ đồ, không bao giờ quên những giúp đỡ của Bill đã đem lại sự khác biệt cho mối quan hệ giữa giáo hội với chính phủ Mexico như thế nào, khi Bill giới thiệu ông với Tổng thống Ernesto Zedillo tại buổi khai trương khách sạn Marriott Mexico City. "Bill luôn nhắc đến giáo hội trước tiên. Ông ấy không hề giấu diếm hay ngại ngần theo bất kỳ cách nào về tư cách thành viên của mình và luôn tự hào khi nhắc đến nó."

Cuối cùng, ở tuổi 79, vào tháng 6 năm 2011, Bill được miễn nhiệm khỏi vị trí lãnh đạo giáo hội đáng chú ý cuối cùng của mình – điều hành một văn phòng có tên là Khu vực 70. Cho đến lúc đó, ông là

người có nhiệm kỳ phục vụ dài hơn bất kỳ ai trong số các giáo chức – 15 năm, gấp ba lần so với thông thường. Vào dịp này, Trưởng lão Kofford đã viết cho ông một lá thư: "Việc này có phần giống như Núi Rushmore[i] sụp đổ vậy."

[i]. *Núi Rushmore: Ngọn núi ở thành phố Keystone, bang Nam Dakota, nơi có khu tưởng niệm quốc gia của Mỹ với tác phẩm điêu khắc nổi tiếng thể hiện gương mặt của bốn vị tổng thống – George Washington, Thomas Jefferson, Theodore Roosevelt và Abraham Lincoln. (ND)*

28

Công việc không bao giờ kết thúc

KHI BILL 64 TUỔI, Donna nói với một nhà sử học truyền khẩu rằng bà nghĩ ông không có ý định nghỉ hưu. "Anh ấy cứ nói rằng có lẽ anh ấy sẽ nghỉ ngơi khi bước sang tuổi 65. Nhưng chỉ còn một năm nữa là anh ấy sẽ 65 tuổi và có vẻ như điều đó sẽ không xảy ra. Tôi chắc không thể thấy Bill nghỉ hưu vì anh ấy thật sự không có bất kỳ sở thích nào để theo đuổi." Bà hiểu chồng mình rất rõ.

Năm 2011, ở tuổi 79, Bill nghĩ rằng có lẽ đã đến lúc từ chức tổng giám đốc của Marriott International. Ứng viên hàng đầu để kế nhiệm ông là Arne Sorenson.

"Sẽ thật là một câu chuyện hấp dẫn nếu tôi có thể kể rằng tôi đã có phút giây bừng tỉnh ngộ huy hoàng khi ngồi trên bến tàu ở New Hampshire vào lúc hoàng hôn hoặc trong khi xem Arne trình bày một bài phát biểu hoàn mỹ trước một nhóm các nhà tài chính. Nhưng, thành thật mà nói, việc lựa chọn Arne là một quá trình dần dần, một sự tiến hóa", Bill kể lại trong bản sửa đổi năm 2012 của cuốn sách *Spirit to Serve*. "Có những lúc tôi thấy mình đang lắng nghe những ý tưởng của Arne với sự hứng thú lớn hơn bình thường. Anh ấy hiểu rất rõ về những điểm mạnh và điểm yếu của công ty, có sự nhạy cảm về tương lai của ngành du lịch cùng khả năng định hướng gây ấn tượng với tôi và những người khác. Anh ấy dường như cũng 'thấm' được các giá trị và văn hóa của chúng tôi – yếu tố mấu chốt đối với bất kỳ ai sẽ lãnh đạo công ty vào một ngày nào đó."[1]

Bill với Arne Sorenson.

Sorenson cho rằng sự thăng tiến của mình là do đúng thời điểm, cũng giống như bất cứ điều gì khác. "Có rất nhiều tài năng lớn đã đến với công ty, một số người trong đó đã cố gắng tiếp quản công việc của Bill vào thời điểm anh ấy chưa sẵn sàng từ bỏ." Sorenson coi bài báo trên tờ *Wall Street Journal* năm 2005 là một bước ngoặt đối với Bill. Theo quan điểm của Bill, câu chuyện tờ báo đăng tải là "một cú đánh thiếu công bằng đối với John". Khi lời Sorenson được trích dẫn trong bài báo như một sự nghi ngờ về vai trò của gia đình Marriott đối với tương lai của công ty, Bill đã thất vọng với anh. "Arne biết mình đã mắc sai lầm", Bill nhớ lại. "Anh ấy thậm chí còn xin lỗi. Cuối cùng thì đó là một điều tốt vì anh ấy hiểu rằng gia đình Marriott luôn có ảnh hưởng và anh ấy cần phải biết điều đó."

Phóng viên tờ *Wall Street Journal* đã cố tình đặt Sorenson ở vị trí đối lập với John Marriott, người thừa kế chính thức. Mặc dù gây ra nhiều tai tiếng, bài báo đã khiến Bill cân nhắc nghiêm túc hơn vai trò CEO tiềm năng của Sorenson, đặc biệt là sau khi Bill và John cùng quyết định rằng John sẽ phù hợp với vai trò điều hành JWM Family Enterprises, công ty gia đình sở hữu một vài khách sạn do

Marriott quản lý.

Do tương lai của John đã được quyết định và chưa có thành viên nào khác trong gia đình đủ sẵn sàng cho vị trí tổng giám đốc, Bill thoải mái hơn với việc xem xét các ứng viên bên ngoài gia đình. Sorenson, từng là giám đốc tài chính của Marriott và là chủ tịch đầu tiên của công ty không thuộc gia đình Marriott, là sự lựa chọn hợp lý. Vào thời điểm thông báo chính thức, Bill giải thích rằng ông sẽ không rời công ty. Ông tiếp tục làm chủ tịch ban điều hành và chủ tịch hội đồng quản trị, nhưng ông sẽ giao cho Sorenson, khi ấy 53 tuổi, khá nhiều quyền tự chủ trong việc điều hành công ty. Donna giải thích: "Bill quyết tâm không giống cha mình, trông chừng Arne từng phút và đặt câu hỏi về mọi quyết định như cha đã làm với anh ấy."

Rời khỏi guồng quay hằng ngày của công ty, Bill có nhiều thời gian hơn để dành cho gia đình đông con nhiều cháu của mình. Vào mùa hè năm 1993, Scott Harrison trở thành người cháu đầu tiên kết hôn, và năm năm sau, anh đem lại cho Bill người chắt đầu tiên trong gia đình.

Năm 2013, Bill và Donna phải nếm trải bi kịch tồi tệ nhất có thể xảy ra với các bậc cha mẹ – mất một đứa con. Ở tuổi 54, Stephen cuối cùng đã thua trong cuộc chiến đấu lâu dài chống lại căn bệnh thoái hóa ty thể mà ông mắc phải. Một năm trước khi qua đời, Stephen đã chấp nhận thực hiện một cuộc phỏng vấn chi tiết về cuộc đời mình. Ông kể lại những khoảnh khắc yêu thích trong thời thơ ấu; tình yêu ông dành cho nhà thờ, cho người vợ Julie, cho các con và năm đứa cháu; sự hài lòng của ông về kết quả công việc của mình với tư cách phó giám đốc phụ trách văn hóa doanh nghiệp; và suy nghĩ của ông về tương lai. Ông lạc quan và tràn đầy hy vọng.

Bệnh của ông có gây tử vong không?

"Tôi không biết. Các bác sĩ không biết. Dù sao, ai rồi cũng sẽ chết."

Ông có bao giờ giận Chúa vì mắc bệnh như thế này không?

"Không."

Không một lần nào sao?

"Không. Đây chỉ là một phần thử thách của tôi ở đây. Tôi biết rằng kiếp sau tôi sẽ ổn."

Khi ông mất, ông muốn được tưởng nhớ như thế nào?

"Rằng tôi là một người chồng tốt. Rằng tôi đã sống tốt và tử tế với vợ tôi, các con tôi và các cháu của tôi."

Vào ngày 30 tháng 5, Stephen ngày càng ốm yếu đã bị ngã một cách rất nguy hiểm trong nhà và được đưa ngay đến bệnh viện Suburban ở Bethesda, Maryland. Sau khi tỉnh lại, ông được cho phép về nhà, nhưng ngay sau đó có một cơn co giật nặng và phải quay trở lại bệnh viện. Việc điều trị không thể ngăn chặn sự suy yếu nhanh chóng của ông. Vào tối thứ Năm, ngày 20 tháng 6, Bill, Ron và con rể của Stephen là Spencer Samuelian đã cùng cầu nguyện và làm lễ ban phước lành lần cuối cho Stephen để an ủi và xoa dịu nỗi đau của ông. "Thánh linh rất mạnh mẽ. Chúng tôi nắm tay anh ấy, và anh ấy biết chúng tôi đang ở đó", Debbie nhớ lại.

Vào thứ Bảy, Bill không thể đến thăm con trai mình trước 10 giờ tối. "Đó là đêm Stephen mất. Tôi nắm tay nó khoảng nửa tiếng, chúc nó ngủ ngon, rồi rời đi. Đó là lần cuối cùng tôi nhìn thấy đứa con trai tuyệt vời của mình còn sống." Stephen ra đi thanh thản lúc 3 giờ 8 phút sáng Chủ nhật, ngày 23 tháng 6, với vợ, ba người con và hai con rể ở xung quanh. Debbie khi ấy đang ở nhà, chợt thức dậy và nhìn đồng hồ. 3 giờ 8 phút sáng. "Tôi tự nhủ: 'Stephen đang chết.' Sau đó, tôi cảm nhận được cảm giác thật sự yên bình này và ngủ trở lại."

Là chủ tịch giáo khu Washington D.C. của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của Chúa Jesus, Ron Harrison (chồng của Debbie) đã đứng ra cử hành tang lễ. Debbie chơi đàn organ. Ba người con của Stephen đã dành cho cha mình những lời tri ân hùng hồn và cảm động. Tiếp theo, Bill chia sẻ về những năm đầu đời của Stephen và ca ngợi tính cách của con trai. "Donna và tôi vô cùng may mắn khi nuôi dạy được một cậu con trai xuất sắc như vậy. Tôi tin rằng Đức Chúa trời hằng sống, rằng Jesus là Đấng cứu thế, và thật sự có sự sống đời đời để chúng tôi trông đợi ngày được đoàn tụ với Stephen một cách vinh hiển."

Bức ảnh cuối cùng chụp bốn anh chị em nhà Marriott (từ trái qua phải): David, Stephen, John và Debbie.

Trưởng lão Jeffrey R. Holland, một trong Mười hai vị sứ đồ của giáo hội, là người phát biểu sau cùng. Ông nói về niềm vinh hạnh được biết Stephen tại Đại học Brigham Young. Holland cho biết, căn bệnh gây suy nhược khiến ông nhớ đến tập tục *kintsugi* cổ xưa của Nhật Bản, đó là hàn gắn vết nứt trên các đồ gốm sứ quý giá bằng chất kết dính là vàng tinh khiết. "Chúng bồi đắp vật bị vỡ, và sau những hư hại, vật bị vỡ nhờ thế mà trở nên đẹp và có giá trị hơn. Không ai trong chúng ta muốn Stephen phải đối mặt với những gì cậu ấy đã trải qua từ khi còn nhỏ như vậy – và hậu quả khủng khiếp, thật khủng khiếp của nó. Nhưng cậu ấy đã được ban phước, được thanh tẩy và trở nên tốt đẹp hơn vì những tổn thương cùng thử thách mà cậu ấy phải đối mặt. Qua tất cả, tôi nói, tin tưởng và biết chắc rằng cậu bé này hoàn toàn là vàng ròng."

Về hiện tại, ông nói thêm: "Thật tuyệt vời khi biết giờ đây Stephen nhìn thấy rõ ràng hơn bất kỳ ai trong chúng ta. Thật tuyệt vời khi biết giờ đây cậu ấy nghe rõ hơn bất kỳ ai trong chúng ta, rằng Stephen không chết. Tôi biết điều đó dựa trên lời của Đấng cứu thế, của Người là Sự phục sinh và Sự sống, rằng Stephen Marriott không chết."

Vài tuần sau, khi cả gia đình đang đi lễ nhà thờ bên hồ, con trai út bốn tuổi của David, Henry, đứng lên ghế, chỉ tay về phía bục lễ và nói với mẹ cậu là Carrie: "Mẹ ơi, nhìn kìa, kia là bác Stephen." Cô

nghĩ cậu bé nói đến Ron, người đang đứng trên bục. “Ý con là bác Ron phải không?”, cô trả lời.

“Không, mẹ, đó là bác Stephen. Mẹ không thấy bác ấy à?”

“Không. Bác ở đâu?”, cô hỏi.

“Bác đang ngồi ngay bên cạnh ông nội [Bill] trên sân khấu.”

Carrie nhẹ nhàng hỏi: “Bác ấy trông như thế nào?”

“Bác trông giống như Chúa Jesus,” cậu bé bốn tuổi nói. “Bác ấy trông thật hạnh phúc.”

•

Marriott International tiếp tục phát triển. Ngay trước khi thôi giữ chức CEO, Bill và người của ông đã cùng nhau thực hiện vụ chia tách cuối cùng – Câu lạc bộ nghỉ dưỡng Marriott International (MVCI), bộ phận kinh doanh kỳ nghỉ được thành lập vào năm 1984. MVCI là bộ phận cuối cùng của công ty đòi hỏi vốn đầu tư lớn. Thị trường chứng khoán sẽ không bao giờ định giá đúng mảng kinh doanh này, vì vậy nó đã được tách ra vào năm 2011 với tên gọi Tập đoàn Kỳ nghỉ toàn cầu Marriott. Công ty đã tự mình đứng vững và phát triển tốt, cổ phiếu của nó được giao dịch ở mức 16 đô-la một cổ phiếu lúc ban đầu và 140 đô-la một cổ phiếu bảy năm sau đó.

Nhiệm vụ Sorenson nhận lại từ Bill là phát triển Marriott, và anh đã theo đuổi ý tưởng đó với lòng nhiệt thành đầy tin tưởng. Năm 2010, Marriott hợp tác với tập đoàn AC Hotels của Tây Ban Nha để giúp thúc đẩy sự phát triển của công ty ở châu Âu và Mỹ Latinh. 90 khách sạn của AC ở Tây Ban Nha, Ý và Bồ Đào Nha đã được đổi thương hiệu thành “khách sạn AC Marriott” và do Marriott quản lý. Năm 2012, Marriott đã mua lại thương hiệu khách sạn Gaylord và quyền quản lý bốn khách sạn hội nghị thuộc thương hiệu này ở Nashville, Tennessee; Grapevine, Texas; Kissimmee, Florida; và Washington, D.C. Thương vụ này bổ sung 7.800 phòng vào con số 644.000 phòng đã có của Marriott, bao gồm 17 thương hiệu trên khắp thế giới.

Năm 2013, Marriott hợp tác với người khổng lồ của Thụy Điển trong lĩnh vực nội thất, Ikea, để cho ra mắt thương hiệu khách sạn bình dân mới có tên Moxy. Nhắm vào nhóm khách hàng trẻ tuổi, nhạy cảm về giá cả và hay đi du lịch, Marriott đã lên kế hoạch xây dựng 150 khách sạn Moxy nhượng quyền trên khắp châu Âu

trong 10 năm tiếp theo. Năm 2014, Marriott mua công ty Protea Hospitality Holdings ở Cape Town, Nam Phi. Thương vụ này đã làm tăng gấp đôi sự hiện diện của Marriott ở châu Phi với 116 khách sạn ở Nam Phi và sáu quốc gia khác gần sa mạc Sahara. Và vào tháng 1 năm 2015, Marriott mua gọn Delta Hotels and Resorts, với 38 khách sạn trên khắp Canada.

Hai tháng sau, tờ *Washington Post* đưa tin về những bước đi thần tốc của Sorenson. "Arne M. Sorenson là người đầu tiên không thuộc gia đình Marriott đứng ở vị trí lãnh đạo đế chế khách sạn mang tên gia đình này. Sau ba năm, lý do Bill Marriott lựa chọn Sorenson cho vị trí này đã rõ ràng: Cổ phiếu của công ty đang tăng giá và Marriott đang có thêm hàng chục nghìn phòng trên toàn thế giới mỗi năm, đẩy nhanh tiến độ để vượt mốc một triệu phòng trong năm nay."[2]

Con số này chưa bao gồm kết quả vụ mua lại khổng lồ diễn ra chỉ tám tháng sau đó, một thương vụ không ai ngờ tới ở thời điểm đầu năm 2015.

Barry Sternlicht, người sáng lập tập đoàn Starwood Hotels & Resorts, là một nhà kiến tạo giao dịch và một người đầy tinh thần sáng tạo. Starwood đã mua lại Westin Hotels & Resorts với giá 1,6 tỷ đô-la và ngay sau đó mua lại Sheraton với giá 9,8 tỷ đô-la. Tiếp theo, Sternlicht đã tạo ra những khách sạn nhỏ thời thượng và thành công với thương hiệu W. Dường như không gì có thể ngăn cản ông, nhưng ông không phải là một nhà điều hành khách sạn giỏi và cũng gặp khó khăn trong việc thu hút người tài.

Vào tháng 4 năm 2015, hội đồng quản trị Starwood thông báo rằng họ đang theo đuổi "các giải pháp thay thế chiến lược", đây là câu các công ty thường dùng khi có ý định bán lại. Ban đầu, Marriott không quan tâm. "Thương vụ này có vẻ quá tốn kém. Thêm vào đó, họ có rất nhiều bất động sản mà chúng tôi không muốn và phân khúc Sheraton có vẻ cần cải thiện rất nhiều", Rick Hoffman của Marriott cho biết. Ở thời điểm Sorenson thuyết phục được Bill vào cuộc, đã có hơn 10 tổ chức cũng quan tâm tới vụ mua bán này. Hai lựa chọn cuối cùng là Marriott và một tổ chức khác – tập đoàn Anbang của Trung Quốc.

Điều hấp dẫn nhất ở Starwood đối với Bill là chiến lược "càng lớn càng tốt" của Sorenson, cũng như cơ hội loại bỏ một đối thủ cạnh tranh đáng kể. Ngày 15 tháng 11 năm 2015, thông báo về một thỏa thuận giữa Marriott và Starwood đã làm rung chuyển ngành khách sạn. Marriott sẽ phải trả 12,2 tỷ đô-la cho Starwood và trở

thành công ty số một thế giới trong lĩnh vực khách sạn – với quy mô vượt trội. Hơn 20 thương hiệu của Marriott sẽ hợp nhất với các thương hiệu của Starwood. Sự kết hợp này giúp Marriott có 5.500 khách sạn và hơn 1,1 triệu phòng trên khắp thế giới. Công ty lớn thứ nhì trong lĩnh vực khách sạn là Hilton Worldwide với 4.500 khách sạn và khoảng 735.000 phòng.

Sau đó, chỉ vài ngày trước khi thỏa thuận được hoàn tất, vị chủ tịch bí ẩn của Anbang, Ngô Tiểu Huy, đưa ra giá cao hơn Marriott, 13,2 tỷ đô-la trả toàn bộ bằng tiền. Ngô Tiểu Huy có mối quan hệ chính trị tốt và đã kết hôn với cháu gái của nhà lãnh đạo Trung Quốc Đặng Tiểu Bình. Vài năm trước, ông đã có một đợt mua bán lớn, như thương vụ mua khách sạn Waldorf Astoria nổi tiếng ở thành phố New York với giá gần 2 tỷ đô-la, và nay đang trong quá trình mua lại tập đoàn Strategic Hotels & Resorts với giá 6,5 tỷ đô-la. Các báo cáo cho rằng tổng tài sản của Anbang trị giá hơn 250 tỷ đô-la. Bill không có hy vọng cạnh tranh nếu Ngô Tiểu Huy quyết tâm mua Starwood.

"Chúng tôi nghĩ chắc chắn mình sẽ thua", Sorenson nhớ lại. Sau đó, Anbang rút lui mà không ai biết lý do. Các nguồn thạo tin trên tờ *New York Times* sau đó suy đoán rằng Anbang không nhận được sự ủng hộ về mặt chính trị. Chính phủ Trung Quốc không hài lòng trước cuộc cạnh tranh rầm rộ và có vẻ thù địch giữa Anbang với công ty Marriott danh tiếng. Không nghi ngờ gì nữa, công ty đã nhận được yêu cầu rút lui. Vận may của Ngô Tiểu Huy nhanh chóng xuống dốc. Đầu tiên, ông buộc phải từ chức tại Anbang. Và sau đó, vào năm 2018, hai năm sau vụ cạnh tranh với Marriott, ông bị buộc tội lừa đảo các nhà đầu tư và bị tòa án Trung Quốc kết án 18 năm tù.[3]

Tại bữa tiệc ăn mừng ở thành phố New York sau khi kết thúc thương vụ sáp nhập mang tính bước ngoặt giữa Marriott và Starwood, Sorenson đã nâng cốc chúc mừng ông chủ, Bill Marriott, giờ đã là người chiến thắng tuyệt đối trong thế giới khách sạn.

Bill từ chối nhận bất kỳ công lao nào. "Tôi không làm gì cả."

"Anh đã làm điều quan trọng nhất, đó là đồng ý", Sorenson trả lời.

Sorenson nói đúng. Anh là tổng giám đốc, nhưng nếu Bill bày tỏ bất kỳ sự băn khoăn lo lắng nào với hội đồng quản trị, các cuộc đàm phán sẽ thất bại. "Dấu ấn của ngài Marriott hiện diện trong toàn bộ thỏa thuận đó – từ những người mà ông ấy trao cho quyền

đàm phán, đến quyết định cuối cùng là tiếp tục và thực hiện giao dịch", Hoffman đồng tình.

Khoảnh khắc đáng chú ý nhất xảy ra trong thương vụ này là khi Hoffman và Sorenson vẫn đang cố gắng thuyết phục Bill nghiêm túc theo đuổi thương vụ Starwood. Hoffman nhớ lại: "Có một lúc, ông Marriott dừng lại và ngừng nói chuyện hoàn toàn. Chúng tôi chờ đợi xem ông ấy sẽ nói gì tiếp theo… Bill đã lặp lại những lập luận của ông ấy trước kia với J.W. về rủi ro và thận trọng. 'Tôi đã trở nên quá tự mãn', Bill nói. 'Tôi không muốn mạo hiểm bất cứ điều gì để thay đổi vị thế hiện tại của chúng ta. Tôi không thể thụ động như vậy. Được rồi, tiến hành thôi!'"

"Tôi hiểu ông ấy đang nói gì", Hoffman nói. "Cổ phiếu của chúng tôi đang tăng trưởng rất tốt. Các nhà đầu tư hài lòng với công ty. Chúng tôi đang theo đúng chiến lược của mình. Chúng tôi có những thương vụ mua lại nhỏ hơn tốt đẹp và chúng tôi đang phát triển như vũ bão. Vì vậy, chúng tôi không cần phải mua lại Starwood cùng tất cả các vấn đề sẽ xảy ra khi sáp nhập. Nhưng Bill là người nhìn xa trông rộng – ngay cả khi đã ngoài 80."

Bill Marriott luôn sống theo phương châm mà ông theo đuổi: "Thành công không bao giờ là đích đến cuối cùng!" Ngay khi một người nghĩ ngược lại, người đó đã thất bại. Đối với các công ty cũng vậy.

"Văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi là không ngừng nghỉ và chúng tôi không bao giờ hài lòng với kết quả hiện tại, mà sẽ luôn nỗ lực để làm tốt hơn", Bill phát biểu tại Century Club San Francisco.[4] "Khi một công ty đạt được vị thế chi phối thị trường trong một thời gian dài, sự tự phụ, kiêu căng và ngạo mạn của con người dường như sẽ lấn át những phẩm chất cao quý khác. Chúng tôi biết không thay đổi nghĩa là đi lùi và cuối cùng là biến mất khỏi thị trường", ông nói trong một cuộc họp khác.[5]

“Bill luôn nói với tôi: ‘Thành công không bao giờ là đích đến cuối cùng’, và đó là DNA của công ty chúng tôi”, Arne Sorenson kết luận. “Ông ấy sống theo cách đó. Ông ấy làm việc nhiều hơn bất kỳ ai khác ở công ty và tôi thấy điều đó không hề thay đổi. Bất kể chúng tôi làm tốt thế nào, ông ấy luôn hỏi: ‘Chúng ta có thể làm gì tốt hơn không?’ Ông ấy áp dụng điều đó cho chính mình. Dù tốt bụng đến mức nào và tuyệt vời ra sao, ông ấy luôn chắc chắn mình có thể trở thành một người tốt hơn nếu cải thiện bản thân nhiều hơn. Bill Marriott sẽ không bao giờ ngừng nỗ lực cải thiện cho đến khi tim ông ấy ngừng đập.”

Lời tác giả

ĐỐI VỚI TÔI, không có đối tượng của cuốn tiểu sử nào miễn cưỡng hơn J. Willard (Bill) Marriott. Phải mất hơn một năm thuyết phục, ông mới đồng ý với con gái mình, Debbie, rằng để lại cho hậu thế của ông một cuốn tiểu sử là việc nên làm. Sau sáu năm tôi làm việc trong dự án lịch sử gia đình này, cuối cùng ông ấy đã đồng ý, mặc dù miễn cưỡng, rằng những bài học từ câu chuyện cuộc đời ông có thể có ích cho nhiều người hơn là chỉ gia đình ông.

Tôi mang ơn rất nhiều người vì sự giúp đỡ của họ trong quá trình viết cuốn sách này. Đầu tiên và quan trọng nhất là bản thân Bill. Trong những năm đó, ông đã chấp nhận – chính xác là chấp nhận – hơn 50 cuộc phỏng vấn, luôn thẳng thắn trả lời các câu hỏi. Ông xem xét từng từ của bản thảo này và đưa ra cả những sửa chữa quan trọng cùng những câu chuyện bổ sung thú vị. Tôi cũng rất biết ơn sự ủng hộ của vợ ông, Donna; cuộc hôn nhân kéo dài 63 năm và còn đang tiếp diễn của họ là một hình mẫu đích thực của tình yêu, sự tôn trọng và lòng chung thủy. Bên cạnh các cuộc phỏng vấn, những cuốn sổ lưu niệm được gìn giữ cẩn thận của Donna là một nguồn tư liệu phong phú với rất nhiều kỷ vật gia đình và những mẩu tin tức không có ở đâu khác.

Tôi mang ơn cha của Bill. Trong quãng đời trưởng thành của mình, ông cũng được gọi là Bill hoặc Bill cha, và trong cuốn sách này tôi viết tắt là J.W. để dễ dàng phân biệt giữa hai cha con. Tôi đã có hai cuộc phỏng vấn rất dài với J.W. về Bill trước khi ông qua đời vào năm 1985. Các cuốn nhật ký viết tay của ông trải dài hơn bốn thập kỷ là một kho báu, cho phép lời ông được cất lên trong suốt cuốn sách này ngay cả khi đã qua đời. Sổ lưu niệm của vợ ông, Allie, cũng là một nguồn rất hữu ích.

Tất cả gia đình Marriott, bao gồm cả Dick và gia đình, đều hào phóng khi dành thời gian cho tôi, đặc biệt là Debbie, người đã

cung cấp những thông tin và câu chuyện sâu sắc, đáng nhớ nhất trong cuốn sách này. Cùng đó, những người bạn thân của Bill là Ralph Hardy và Sterling Colton, những người lâu nay vẫn nhấn mạnh tầm quan trọng của cuốn tiểu sử này, đã cung cấp những hỗ trợ và hướng dẫn rất cần thiết. Cũng trong nhóm này còn có các trợ lý của Bill là Phyllis Hester và Steve McNeil, cả hai đều không quản ngại ủng hộ về thời gian cùng sự hỗ trợ trong quá trình viết cuốn sách này.

Tại Marriott International, CEO Arne Sorenson đã cung cấp những thông tin và sự hỗ trợ quý báu. Tôi được phép truy cập không hạn chế vào biên bản các cuộc họp hội đồng quản trị, với sự hỗ trợ tận tình của thư ký công ty Bancroft Gordon. Giám đốc Marriott Suites tại Bethesda, Marty Roth và các nhân viên ở đây đã dành cho tôi một chỗ ở thú vị và tốt nhất có thể trong chuyến đi nhằm mục đích nghiên cứu này.

Là minh chứng cho sự khôn ngoan hiếm có đối với một công ty toàn cầu, Marriott International có bộ phận lưu trữ của tập đoàn, hiện do Katie Dishman phụ trách. Đó là một phần của việc liên tục nhắc lại các giá trị cốt lõi của công ty, bao gồm cả tinh thần phục vụ, điều đã giúp Marriott thành công đáng kể. Kho lưu trữ này là nguồn tài nguyên vô giá cho nghiên cứu của tôi, tương tự như vậy là bộ sưu tập bản thảo của J.W. và Allie, được cất giữ tại bộ phận Lưu trữ đặc biệt của Thư viện J. Willard Marriott thuộc Đại học Utah. Không phải ngẫu nhiên mà phần lớn cuốn tiểu sử này được viết trong không gian thân thiện của thư viện công cộng tại Ashburn, Virginia, với các nhân viên và cán bộ quản lý (bao gồm Debbi Zisco và Becca Welt) đã giúp đỡ tôi rất nhiều.

Để viết cuốn tiểu sử này, tôi đã phỏng vấn hơn 100 người, bao gồm nhiều nhân viên cũ và những người đang làm việc tại Marriott. Nổi bật trong số đó là Bill Shaw, Gary Wilson, Al Checchi, Brad Bryan, Jim Sullivan và Rick Hoffman. Ngoài ra, công việc này được hỗ trợ đáng kể từ các cuộc phỏng vấn do những sử gia truyền khẩu, chủ yếu là Kathi Ann Brown, thực hiện vào năm 1995 và 1996. Để tránh làm người đọc choáng ngợp với các trích dẫn, trong hầu hết trường hợp, tôi không nêu nguyên văn từng trích dẫn từ các cuộc phỏng vấn của chính tôi hoặc từ các dự án lịch sử truyền khẩu được nêu trong phần Chú thích.

Cuốn tiểu sử này sẽ không bao giờ được hoàn thành nếu không có sự nhìn xa trông rộng của Jay Todd và Sheri Dew. Chính Jay vào năm 1982 đã giao cho tôi thu thập thông tin về Bill cho tờ *Ensign*, một tạp chí chính thức của Giáo hội các Thánh hữu Ngày sau của

Chúa Jesus. Đây là khởi đầu của mối liên hệ giữa tôi và gia đình Marriott; kể từ thời điểm đó, Bill đã trở thành một anh hùng cá nhân và là kim chỉ nam về cách ứng xử đúng đắn trong cuộc sống cũng như công việc.

Một năm sau nhiệm vụ với tờ *Ensign*, Sheri Dew, khi đó là biên tập viên của tạp chí *This People*, đã đề nghị tôi viết một câu chuyện trang bìa về Bill và cha ông. Sau đó, cô trở thành vị giám đốc rất thành công của công ty phát hành sách Deseret Book, rồi bước tiếp lên "nấc thang cao hơn" và giữ chức phó giám đốc điều hành của tập đoàn Deseret Management Corporation. Do sự ngưỡng mộ không giấu giếm dành cho Bill, cô ấy đã đóng vai trò quan trọng trong việc thuyết phục Bill đưa câu chuyện của mình ra trước công chúng. Sau đó, cô đã tạo điều kiện xuất bản cuốn sách này tại Shadow Mountain, công ty con của Deseret Book. Tôi vô cùng biết ơn Chris Schoebinger và nhóm làm việc ở Shadow Mountain vì sự chú ý nhạy bén của họ đối với cuốn sách này, cũng như công việc biên tập xuất sắc của trưởng biên tập Emily Watts.

Tôi đã nhiều năm làm nhà bình luận cho nhiều chương trình trên toàn quốc cùng Jack Anderson, vạch trần các hoạt động phi đạo đức hoặc tội phạm của một số nhà lãnh đạo của nước Mỹ. Công việc đó rất quan trọng vì tôi tin chắc rằng đưa ra ánh sáng là biện pháp tốt nhất để giữ gìn sự trung thực và chân chính trong giới lãnh đạo nhà nước. Nhưng khi tôi đã thấy đủ với việc đó, đã đến lúc tôi phải chuyển sự chú ý của mình sang quảng bá những việc làm tốt của những người tốt – những tấm gương tích cực. Bill Marriott luôn đứng ở vị trí hàng đầu trong danh sách đó.

Cuối cùng, khi tôi được bật đèn xanh cho cuốn tiểu sử của ông ấy, tôi đã rất phấn khích. Hóa ra, tôi đã tính toán nhầm một cách đáng tiếc thời gian cần thiết để làm việc này với Bill. Trong sáu năm, tôi miệt mài với dự án; nó đã trở thành một sứ mệnh. Điều đó chắc chắn đã thử thách sự kiên nhẫn của Bill, nhưng ông ấy vẫn kiên trì có mặt và luôn tử tế trong cách cư xử với tôi, bất chấp sự thất vọng vì công việc kéo dài ngoài dự kiến.

Viết lách vốn dĩ là một công việc đơn độc và không ai có thể tiếp tục ngày này qua ngày khác, năm này qua năm khác nếu không có sự động viên đầy đủ từ bạn bè thân thiết và gia đình. Vì vậy, món nợ lớn nhất của tôi là với một bộ tứ – không có họ, tôi không bao giờ có thể hoàn thành sứ mệnh chân tình này. Daryl Gibson, người bạn thân nhất của tôi từ thời đại học, là một biên tập viên và nhà văn chuyên nghiệp đúng nghĩa. Cô ấy đã tham gia vào mọi khía cạnh của dự án này, bao gồm cả cuộc tấn công đầu tiên vào

bản thảo gốc dày 1.400 trang để đưa nó xuống tầm mức dễ quản lý hơn. Người bạn trung thành và cố vấn Lynn Chapman của tôi đã đọc từng chữ trong bản thảo gốc và đưa ra những gợi ý chính. Anh ấy đã vực dậy tinh thần của tôi trong suốt dự án những khi tôi dao động. Jay Todd như đã nói ở trên, giống như người cha thứ hai đối với tôi, là người cổ vũ quan trọng và cũng là người biên tập bản thảo.

Và sau đó là Lynne, người vợ suốt 44 năm của tôi. Trong dự án dài và đầy thử thách này, niềm tin và sự ủng hộ của cô ấy dành cho tôi, cũng như những gợi ý chỉnh sửa đầy cảm hứng, có giá trị không thể đong đếm. Thật vậy, những điều tuyệt vời nhất trong cuộc đời tôi sẽ không thể thành hiện thực nếu không có cô ấy, bao gồm cả cuộc phiêu lưu với dự án đầy cảm hứng và mãnh liệt này.

DALE VAN ATTA

Ashburn, VA, tháng 2 năm 2019